

dirhotel

Associação dos Directores de Hotéis de Portugal Nº 48 - Jan./Fev./Mar. 2023 • € 10 (Cont.)

TEMA CENTRAL

REINVENTAR A HOTELARIA

ADHP Jr.

CONGRESSO DA SECÇÃO JÚNIOR
DEBATE TEMAS TABU

ENTREVISTA

MANUEL VEGAS

LARE DOU TEU BUSINESS

Mobiliário | Decoração | Têxteis | Tapetes



AM
PM

Condições especiais para profissionais



POLÍTICA DE PREÇOS: UM MEIO ESTRATÉGICO PARA UM FIM

Há muito tempo que não se falava tanto de preços dos hotéis, como agora, e sempre, ou quase sempre, para dizer que eram baixos!

Não há porventura na gestão hoteleira matéria sobre a qual se decida de forma mais empírica e até instintiva (ao sabor da oportunidade, ela própria, julgada de forma arbitrária) do que na decisão dos preços do alojamento.



Manuel Ai Quintas
Director da Revista

Sabe-se quanto é difícil aos gestores hoteleiros não aproveitar a oportunidade de vender a preços excecionalmente altos os alojamentos e outros serviços de que são responsáveis

Sucedem que os preços de um hotel - ou, melhor dizendo, a política de preços de um hotel - são, de vários pontos de vista, um meio estratégico, por vezes crítico, para fins diversos: conquistar os mercados, combater a concorrência, aumentar a quota de mercado, criar uma imagem de prestígio ou, principalmente, obter uma adequada remuneração do investimento - além de outros objetivos. Em resumo: os preços são a chave da condição competitiva do hotel e do êxito das vendas. E, «sales is the name of the game!»

Ora - está bem de ver! - tais objetivos estratégicos dependem em elevado grau de diversos fatores associados ao hotel, fundamentalmente a sua idade e implantação no mercado, não devendo perder-se de vista a percepção dos preços praticados pelos clientes potenciais, de tal forma que só os clientes poderão decidir, em última análise, se um preço é justo, ou não.

Tanto equivale a dizer que, numa dada conjuntura, a determinação dos preços de um hotel não poderá limitar-se a ter em conta a oportunidade de praticar preços excecionalmente altos, porventura mesmo exorbitantes, a pretexto de que «é o mercado a funcionar»; isto é, simplificando demais o que, na realidade, não tem nada de fácil.

Por outras palavras: os hotéis não estão todos em situação igual para decidir os seus preços

numa situação excecionalmente favorável do ambiente do negócio. Ao contrário, uma política seguidista em relação a todos os demais hotéis poderá, até, representar o desperdício, ou o abandono, mesmo que apenas provisório, de objetivos estratégicos prioritários, de maior interesse e vantagem, tornando-se por isso mais perdedora e profunda do que o pleno aproveitamento de preços só circunstancialmente possíveis.

Sabe-se quanto é difícil aos gestores hoteleiros não aproveitar a oportunidade de vender a preços excecionalmente altos os alojamentos e outros serviços de que são responsáveis, e, na verdade, são muitos raros os que conseguem. Mas isso não significa que, no final, não represente mais do que uma «vitória de Pirro», levando ao afastamento de clientes fiéis, zangados com o hotel.

A dificuldade, que é quase uma prática impossibilidade, consiste em conciliar o objetivo de penetração no mercado, ou de obtenção de maior quota de mercado, por um lado, com a obtenção do maior lucro possível numa oportunidade anormalmente favorável.

Tal não significa que em dada circunstância não devam praticar-se preços razoavelmente superiores aos considerados normais; porém, na condição de poderem ser aceites não por quem não tem outro remédio senão sujeitar-se a eles, mas por aqueles que entendam, sem dificuldade, a justeza do aumento.

O grupo Accor tem, para esta questão uma política, uma prática e até uma designação - esta última especialmente feliz - de «*juste prix*», para significar que os seus preços são sobretudo determinados em função da necessidade, como muito bem lembro da minha obra, «Organização e Gestão Hoteleira», de «cobrir os custos de produção, promoção e distribuição, o serviço da dívida e um retorno dos capitais investidos», ou seja, «deverão proporcionar uma rentabilidade aceitável», sem perder de vista «a sensibilidade dos compradores aos preços oferecidos». ■

Neste ano tão especial, no qual a Associação de Diretores de hotéis de Portugal comemora os seus 50 anos de existência, foi com enorme honra, que recebemos a confirmação por parte de sua Excelência o presidente da república, que atribuiu a distinção com o alto patrocínio da presidência da República, a todas as atividades desenvolvidas ao longo deste ano e comemorativas desta efeméride.

Este reconhecimento, vem reforçar a importância da Associação de Diretores de hotéis de Portugal, nos dias de hoje, o qual é fruto do trabalho desenvolvido ao longo destes 50 anos de existência, pelas diferentes direções, delegados, associados e parceiros que permitiram o alcançar destes resultados.



Fernando Garrido
Presidente da Direção

lançámos um desafio a todos os parceiros presentes, para que os materiais de comunicação das suas marcas, fossem disponibilizados aos participantes no evento em formato digital, procurando reduzir a produção de resíduos

No decorrer do mês de Março, mais precisamente nos dias 30 e 31, teremos como pontos altos destas comemorações, a realização do XIX congresso da ADHP e a entrega dos prémios xénios.

Este ano rumaremos ao Algarve, realizando o evento no hotel Nau Salgados Palace e no Palácio de Congressos do Algarve. Sob o mote: Gerir na Incerteza, Rethink the Future

Com o pós-pandemia, quando julgávamos que retomaríamos a normal atividade, a hotelaria e o turismo em geral, deparou-se com uma série de desafios que vão desde a inexistência de recursos humanos, ao aumento desmesurado e incontrolado da energia, bens e serviços, inflação em toda a Europa, aumento das taxas de juros, entre outros. Refletindo-se num impacto direto no rendimento/ poupança das famílias, tudo isto em grande parte relacionado com a Guerra no leste Europeu. Por outro lado, o próprio comportamento enquanto consumidor, também se alterou por completo.

Desta forma, iremos trazer a discussão, com pessoas de referência, partilhas de informação, subordinadas a este mote e que vão desde a sustentabilidade social, importância da gestão de dados, Cibersegurança, gestão em momentos de incerteza, entre outros temas.

Neste congresso, queremos dar um passo à frente no que diz respeito à sustentabilidade e lançámos um desafio a todos os parceiros presentes, para que os materiais de comunicação

das suas marcas, fossem disponibilizados aos participantes no evento em formato digital, procurando assim reduzir a produção de resíduos ao mínimo possível.

Este ano e uma vez mais iremos reconhecer e premiar os diretores de hotel e 1 parceiro de negócio, que se destacaram no ano transato, com a entrega dos prémios xénios.

Xénio era o deus grego da hospitalidade, e a entrega deste galardão, foi a forma simbólica que a Associação encontrou (desde 2013), para reconhecer os profissionais que diariamente contribuem para o sucesso do turismo nacional.

Estes prémios, à semelhança dos anos anteriores são constituídos por 3 fases distintas:

- a candidatura ou nomeação de candidatos, até dia 12 fevereiro, com a informação que justifique a coerência da mesma;
- A votação on line, num total de 7 candidatos, para cada uma das categorias Melhor Diretor de Hotel, Melhor Diretor de Alojamento, Melhor Diretor de F&B, Melhor Diretor Comercial/ Marketing e Vendas, Melhor Jovem Diretor de Hotel, Melhor Gestor de Potencial Humano, Melhor Parceiro de Negócios;
- Seleção dos vencedores de entre os 3 candidatos mais votados on line, por parte do júri, o qual é composto por personalidades de relevância no sector.

Contamos com todos vós, em mais um evento de referência da nossa associação.

O Presidente

Propriedade:

ADHP - Associação dos Directores de Hotéis de Portugal
 Sede: Av. Ilha da Madeira, 32 A 1400-204 Lisboa
 Tel.: 21 301 74 43 - www.adhp.org

Director:

Manuel Ai Quintas

Conselho Editorial:

Fernando Garrido
 João Serrano
 Liliana Conde

Edição e Produção

Vibes and Lights - Comunicação Unipessoal, Lda.

Publicidade

publicidade@dirhotel.pt

Design Editorial: Mediapearl



Foto de Capa:

SE CATEDRAL HOTEL PORTO, TAPESTRY COLLECTION
 BY HILTON
 Foto: Manuel Gomes da Costa - @mgc.fotografia.tif

Colaboradores

Manuel Ai Quintas.....	6
Teresa Moreira.....	10
Luís Brites.....	12
Carlo Martinot.....	14
Carla Beselga e Soraia Quarenta.....	18
Paulo Pinto Santos.....	20
Rui Maria.....	22
Carla Melo.....	30
João Serrano.....	32
Vasco Malaquias de Lemos.....	38

Tiragem 10.000 exemplares

Depósito Legal 322886/11

Isenta de registo na ERC ao abrigo do Decreto Regulamentar
 8/99, de 9 de junho, Artigo 12º, n.º 1, a)



Certificado PEFC
 Este produto tem origem em florestas com gestão
 florestal sustentável e fontes controladas
 www.pefc.org



TEMA CENTRAL
 Reinventar A Hotelaria



CADERNO ESPECIAL



ENTREVISTA
MANUEL VEGAS
 PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO ESPANHOLA
 DE DIRETORES DE HOTEL

3	EDITORIAL Política de preços: um Meio Estratégico para um fim.....	3
4	MENSAGEM DO PRESIDENTE	
6	TEMA CENTRAL: REINVENTAR A HOTELARIA Reinventar A Hotelaria..... Reinventar a Hotelaria gerar mais negócio para além do alojamento..... The times they are (permanently) a changing!..... Novos conceitos e novos negócios para a hotelaria: A evolução das plataformas on-line e a maximização de vendas.....	6 10 12 14
17	CADERNO ESPECIAL Jurídico Salário emocional - Quanto custa o trabalho?..... Marketing O Marketing D2C e os novos desafios da distribuição!..... Tecnologia Quanto deixa de vender por não controlar o seu preço?.....	18 20 22
26	ENTREVISTA MANUEL VEGAS - Presidente da Associação Espanhola de Directores de Hotel ADHP e AEDH uma ligação de irmãos profissionais consolidada por 50 anos de união.....	27
30	DIRINVESTIGAÇÃO Fomentar a inovação e criatividade no setor turístico: a metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.....	30
32	PEQUENAS GRANDES NOTÍCIAS	
36	ADHP SECÇÃO JUNIOR	
38	A NOSSA BABILÓNIA Encontro fortuito que se transforma em amizade.....	38
40	NESTA EDIÇÃO Reinventar a Hotelaria.....	40



Manuel Ai Quintas
Director da Revista



REINVENTAR A HOTELARIA

A indústria hoteleira é frequentemente acusada de não investir tanto quanto devia na sua evolução e progresso, não acompanhando e sobretudo não se antecipando às novas necessidades e preferências dos potenciais destinatários dos seus produtos e serviços.

incumbe aos hoteleiros dar permanente resposta às preocupações, desejos e necessidades dos consumidores dos seus produtos e serviços em permanente mudança

No entender de muitos, os progressos que, apesar de tudo, vai registando devem-se não a iniciativa e esforços próprios naquele sentido, mas ao aproveitamento de novos meios e recursos que outros setores da atividade económica criam e desenvolvem para o seu exercício específico, como no caso da maioria das novas tecnologias.

Trata-se de uma meia-verdade, se considerarmos as mudanças operadas ao nível da estética, *layout* dos espaços e arquitetura de interiores num número permanentemente aumentado de casos, permitindo que os hotéis concebidos à luz dessas preocupações sejam, eles próprios, considerados autênticos «destinos», tanto ou mais que os próprios lugares da sua implantação.

Do mesmo modo, não pode deixar de relevar-se o importante progresso registado pelo marketing

hoteleiro, mesmo que em grande parte devido ao uso das novas e impressionantes tecnologias de informação.

Em tudo o resto será difícil encontrar mudanças significativas e de efeito sensível relativamente às soluções e práticas tradicionais.

Em qualquer caso, incumbe aos hoteleiros dar permanente resposta às preocupações, desejos e necessidades dos consumidores dos seus produtos e serviços em permanente mudança, sem o que poderão estar a comprometer o futuro e prosperidade dos seus empreendimentos, muito menos estarão ao nível das suas responsabilidades de empresários dos tempos modernos, ou seja, atentos, esclarecidos e oportunos no cumprimento dos seus deveres para com aqueles a quem se propõe servir.

Ou seja, um hoteleiro que não reconheça atempadamente as mudanças na vida, necessidades e preferências daqueles a quem dirige a sua oferta, adequando esta, sem demora, às novas realidades do mercado e antecipando-se à sua ocorrência, falha na defesa dos seus interesses e falha no cumprimento dos seus deveres.

Outra exigência se impõe ainda aos hoteleiros nesse esforço de permanente adaptação às novas necessidades e preferências dos consumidores dos seus produtos e serviços: aprender com a experiência e com os erros, próprios e alheios!

Ora, não é possível esquecer nem menosprezar a experiência, verdadeiramente traumática, sofrida pela hotelaria, no seu todo, com a pandemia, de má memória – isto, dando de barato que esta se encontra debelada nos seus piores efeitos.

Por essa altura e durante arrastado tempo os hotéis viveram (existiram?) à míngua de negócio, sem clientes e naturalmente sem as receitas que lhes permitissem acudir aos seus normais encargos e outras despesas, numa aflição cuja dimensão variava segundo a sua capacidade financeira na altura, não tendo sido poucos os que soçobraram ou estiveram à beira disso.

E a lição – que afinal não devia ter sido necessária! – é esta: uma empresa hoteleira que dependa exclusivamente da venda dos seus serviços habituais aos hóspedes e outros clientes (como é geralmente o caso) e não possa contar com estes durante tempo indeterminado, devido a uma calamidade qualquer, não tem presente e compromete porventura gravemente o seu futuro.

Trata-se, evidentemente, de uma verdade comezinha, mas as verdades axiomáticas são muitas vezes as mais esquecidas!

Do que procede decorre a necessidade – mesmo a imperiosidade! – de as empresas hoteleiras poderem contar também com as receitas proporcionadas por outras fontes de rendimento que lhes permitam acorrer aos seus encargos fixos e variáveis – pelo menos nas proporções do indispensável – caso situação como a da pandemia, ou até menos grave, ocorra.

A este propósito, não deverá deixar de destinar-se parte dos edifícios hoteleiros a diferentes atividades suscetíveis de gerar receitas permanentes, «faça chuva ou faça sol», atividades essas que poderão até contribuir para o negócio do hotel, como escritórios de empresas estrangeiras ou de repre-

sentação de outras além-fronteiras, alojamento de longa duração e outras atividades mais ou menos afins ao «core-business».

Persistir em edifícios hoteleiros monovalentes, isto é usados exclusivamente na sua atividade específica – salvo o caso das pequenas unidades, como os «boutique hotels», ou os hotéis de assinatura, por definição de pequena capacidade – é um erro sem desculpa e uma condenação a situação porventura irremediável numa conjuntura de alongada crise de mercado.

Por outro lado, os hotéis, ao contrário do conceito geralmente prevalecente de que deverão limitar-se ao seu core-business para poderem ser rentáveis, deverão procurar alargar o âmbito da sua atividade corrente, passando a oferecer – os que ainda o não façam e para isso tenham condições – serviços de *catering* e *take-away*, venda de pastelaria e até serviços de lavandaria e serviços turísticos, estes últimos por si só, ou com a colaboração de operador turístico local, e apenas quando o ambiente externo o justificar.

Acresce que a introdução na oferta dos hotéis destas e outras atividades mais ou menos afins, consentâneas com a natureza essencial do negócio hoteleiro e com os meios imediatamente disponíveis ou facilmente adquiríveis por aqueles, não se justifica apenas – e não seria preciso mais! – pela necessidade ou conveniência em garantir receitas permanentes, indistintamente da maior ou menor gravidade da situação no mercado.

Persistir em edifícios hoteleiros monovalentes, isto é usados exclusivamente na sua atividade específica – salvo o caso das pequenas unidades, como os «boutique hotels», ou os hotéis de assinatura, por definição de pequena capacidade – é um erro sem desculpa



não será possível aumentar indefinidamente os preços do alojamento, porque a isso não consentem as limitações dos próprios compradores e as leis da concorrência



Na verdade – seja qual for a razão ou o pretexto, como a inflação e o incremento anormal dos custos operacionais – não será possível aumentar indefinidamente os preços do alojamento, porque a isso não consentem as limitações dos próprios compradores e as leis da concorrência, para não dizer mais.

Daí a necessidade de procurar através de iniciativas como aquelas atrás sugeridas evitar a estagnação ou saturação das receitas que o alojamento, por si só, poderá proporcionar.

Trata-se aliás de uma situação que começa a desenhar-se no ambiente externo do negócio, para a qual os hotéis deverão prevenir-se mais cedo que tarde.

À preocupação de garantir tanto quanto possível um «cash-flow» minimamente aceitável deverá juntar-se a necessidade de reduzir os custos operacionais na proporção do viável. Este desígnio, porém, não poderá ser levado à conta de fator de inovação da hotelaria, de tal forma deverá ser considerado inerente aos princípios de uma boa gestão!

Muito menos se aborda aqui a questão da escassez dos recursos humanos e o seu efeito em praticamente todos os assuntos que dizem respeito à ho-

telaria – das infraestruturas físicas e operacionais e destas à própria operação! – que terão de ficar para outro momento.

Mas não deverá deixar de reconhecer-se a gravidade da falta de jovens dispostos a servir a hotelaria, a qual só tenderá a agravar-se e obrigará, por si só, a importante alteração das estruturas operacionais, métodos de trabalho e âmbito dos serviços hoteleiros.

«*Last but not the least*», não será possível terminar sem referir uma vez mais a necessidade de introduzir as boas práticas de sustentabilidade na operação diária dos hotéis, porventura mais ainda do que grandes investimentos em modernos e eficientes sistemas de energia. É tal o atraso da generalidade dos hotéis nesta ordem de preocupações que a sua implementação sistemática e criteriosa bem poderia constituir fator determinante de reinvenção da hotelaria.

Os sinais de preferência dos viajantes por um turismo sustentável são cada vez mais e maiores. Seria lamentável e mesmo que indesculpável que a generalidade dos hotéis só reconhecesse a sua responsabilidade a tal respeito devido às coimas a que, mais cedo que tarde, não vão poder fugir. ■



YOUR TIME IS NOW!

Somos uma das empresas de recrutamento em maior crescimento no país e a número 1 no setor da hotelaria.

-  Trabalho Temporário
-  Gestão Contratual
-  Recrutamento e Seleção
-  Outsourcing
-  Formação
-  Indoor Services

ONDE ESTAMOS?

Albufeira • Braga • Coimbra • Évora • Faro
Lagos • Lisboa • Portimão • Porto • Quarteira
São João da Madeira • Tavira

Luís Cabrita
Consultor RH





Teresa Moreira
Manager Neoturis

REINVENTAR A HOTELARIA **GERAR MAIS NEGÓCIO** PARA ALÉM DO ALOJAMENTO



Os hotéis têm adaptado os seus serviços e áreas às necessidades dos hóspedes, promovendo o sentimento de conexão que capta e mantém o hospede na propriedade, ultrapassando a oferta básica de quarto e refeições.

As *Cloud kitchens* são uma indústria em franco crescimento, com um valor de mercado de 30 mil milhões de euros em 2020 e um valor previsto de 62,4 mil milhões até 2026

As áreas públicas têm combinado um propósito social, aspiracional, de conexão, são flexíveis e, acima de tudo, envolventes. Esses espaços são agora lugares para passar o tempo, trabalhar, relaxar, socializar e fazer compras.

O espaço público do hotel está na vanguarda e tornou-se um destino não só para hóspedes, mas também para um novo segmento de clientes – os locais – tornando-se uma nova fonte de receita.

A oferta de afiliação a clubes de membros em Hotéis, com o objetivo de apelar aos residentes próximos, está em crescimento. Os códigos de luxo estão a tornar-se mais descontraídos, e esta maior acessibilidade atrai um segmento de clientes mais amplo.

Com mais de 30 clubes, o Soho House dá acesso a eventos, restaurantes, ginásios, spas, oferece tarifas preferenciais e desconto nos produtos da Soho Home.

A marca Aman abriu recentemente o clube mais restrito em Manhattan, NY. Apenas 100 pessoas foram escolhidas como membros fundadores, pagando 200.000 dólares de taxa de adesão, para a qual existe uma lista de espera.

O *The Standard Spa* em Miami Beach, que se define como “menos um ‘hotel’, e mais um spa com quartos de hóspedes”, é um popular ponto de encontro para a comunidade local.

Relacionado com os Spa, a crescente tendência de projetos rentáveis, com foco no Wellness, deve-se a este ser o sector de viagens com maior crescimento – com uma média anual de 21% até 2025, de acordo com o Global Wellness Institute.

As estadias e viagens ligadas à procura do bem-estar são hoje uma extensão dos valores e estilo de vida do viajante. O bem-estar é multidimensional e holístico. Hábitos positivos numa dimensão de bem-

-estar reforçam outros, ou seja, pessoas que praticam *mindfulness* tendem a fazer melhores escolhas alimentares.

As necessidades deste cliente exigem uma resposta coerente e transversal a toda a experiência da estadia. Os retiros de espiritualidade e *resorts* que se concentram na saúde e bem-estar, oferecem planos com preços acima de 1.000 euros por noite, onde terapeutas e profissionais do autocuidado acompanham o hóspede durante toda a estadia - Miraval Resorts & Spas, Habitas AIUIa, Clinique La Prairie Aesthetics & Medical Spa, Palazzo Fiuggi.

Da mesma forma o F&B está a impor-se e a ganhar mais importância, reconhecimento e atenção na indústria, uma vez que é um centro de socialização. Um forte F&B consegue ser rentável e atrair mais negócio para os quartos.

A cadeia Four Seasons lidera o mercado dos restaurantes com estrelas Michelin, com 28 unidades em todo o seu portfólio global.

Também marcas como a Accor colocaram a oferta de comidas e bebidas no centro do negócio, investindo na implementação de conceitos centrados no F&B&E (Food & Beverage & Entertainment) - MamaShelter, JO&JOE - onde a receita é partilhada 50/50 com a do alojamento.

Áreas como *Rooftops*, áreas híbridas de trabalho/bar/lounge, áreas premium restritas e quiosques de *grab and go* passaram a fazer parte do *standard*.

No *back of the house*, as *Cloud kitchens* são uma indústria em franco crescimento, com um valor de mercado de 30 mil milhões de euros em 2020 e um valor previsto de 62,4 mil milhões até 2026. (dados da EMR).

A adaptação do conceito das *cloud kitchens* aos hotéis parece uma evolução natural do modelo de negócio. Não passa por fazer desaparecer o serviço de alimentos e bebidas dentro do hotel, mas por maximizar a própria cozinha e os seus recursos, aumentando a eficiência da sua produção e as receitas provenientes desta secção.

São exemplos: a transformação das cozinhas do grupo Radisson, que está prevista para os próximos 10 anos - o objetivo final é construir uma unidade de negócios independente de *cloud kitchens*; ou a *Kitch-in*, construída em parceria com a Accor, uma plataforma digital que combina restaurantes e marcas de chefs premiados.

Além do Wellness e da oferta Gastronómica, também o Retail encontrou o seu espaço na hospitalidade.

Quando foi lançado em 2006, a recepção do hoxton hotel london, que também funciona como balcão de loja, foi pioneira, mas muitos foram o que a seguiram na inclusão do retail na sua oferta.

A adoção de tecnologia, como *apps*, *mobile ordering* e sistemas de pagamento digitais, apoiam esta diversificação da oferta, libertando espaço e equipas. A agilidade e flexibilidade na comunicação e venda maximiza o retorno da oferta complementar do Hotel.

A Ennismore's SLS lançou a sua SLS Shop online. Em cada quarto de hotel, os hóspedes podem digitalizar um código QR que os direciona para o site, onde podem comprar não só roupões e toalhas de marca, mas também equipamento de treino da Goldsheep e produtos de banho da Malin+Goetz, bem como com muitos outros produtos de uma ampla variedade de marcas.

Existe um enorme potencial estratégico que advém do alinhamento de interesses de duas empresas, entidades complementares ao negócio, e que se identificam no propósito, valores e missão.

The Augmented Van Experience é uma parceria única entre o grupo hoteleiro Accor e Nomadism, que oferece uma alternativa de alta qualidade aos viajantes nómadas com as suas "*Glamping Vans*". Ao combinarem os seus serviços, as duas empresas oferecem uma nova abordagem às aventuras nómadas, incluindo serviços e carrinhas de alta qualidade, itinerários feitos à medida, um mordomo, bem como assistência durante toda a viagem.

A personalização da experiência através da oferta de produtos e serviços complementares que ampliam as receitas pode passar pelas mais diversas áreas: clubes, *wellness*, *f&b*, *retail*, colaborações, tecnologia. O objetivo é proporcionar experiências em vez de vender produtos, despertar emoções, criar laços de pertença, aproximar os clientes da marca e uni-los.

O futuro da rentabilidade de um hotel vai bem mais além da venda de quartos, encontra-se na combinação equilibrada entre um elevar da experiência do cliente e a perfeita otimização de conceitos e operação, numa oferta que se afirma cada vez mais híbrida. ■

Além do Wellness e da oferta Gastronómica, também o Retail encontrou o seu espaço na hospitalidade



Luís Brites
CEO Clever Hospitality Analytics

THE TIMES THEY ARE (PERMANENTLY) **A CHANGING!**

A mudança constante e a capacidade de adaptação à mesma têm ditado o destino tanto das espécies que existem (ou deixam de existir) neste “*pale blue dot*”, como também o destino dos negócios, indústria e atividades que existem ou existiram ao longo dos séculos.

Como todos os sectores económicos no mundo, o turismo e a hotelaria não são exceção, a sua capacidade de adaptação à mudança e de reinvenção é fator crítico para manter ou aumentar competitividade dos negócios hoteleiros e aumentar margens de forma sustentável.

Qualquer empresa hoteleira não pode apostar (leia-se investir) em tudo o que são “*trends*” de mudança e ao mesmo tempo e com isso esperar ter sempre sucesso. Porque os “*trends*” de gestão, sociais e tecnológicos vêm e vão, alguns com expressão duradoura, outros nem por isso... a chave para manter a competitividade e rentabilidade estará em conseguir identificar os de maior impacto e reinventar os seus processos nesse sentido.

Não há qualquer dúvida que um dos fatores que implicará reinvenção ou pelo menos adaptação será a Experiência do Hóspede, que só poderá ser enriquecida com crescentes níveis de personalização da mesma. Os famosos “*surveys*” de satisfação é vital que comecem a ter cada vez mais “*smiles*” no acto de *check-out*.

Como se consegue este objetivo? A criação de perfis de hóspedes, com recolha automática de dados que enriquecem continuamente esses mesmo perfis e permitindo - adaptar - e enriquecer a experiência do hóspede com os seus gostos, preferências, necessidades, desejos e tudo isto nas suas datas preferidas para viajar...permitindo ao hotel aumentar taxas de conversão de reservas, aumentar “*cross & upselling*”, receita (estratégias de preço melhor definidas em função do perfil) e fidelização.

O papel da tecnologia neste primeiro ponto de análise, a Experiência do Hóspede, é evidente, a necessidade de adotar sistemas analíticos que permitam recolher, tratar e distribuir por todos os departamentos de uma unidade hoteleira estes grandes volumes de dados, gradualmente aniquilando os chamados “*data silos*” não comunicantes, sem esquecer a reinvenção dos processos operacionais que a implementação bem-sucedida da tecnologia vai necessitar.

Outro fator em que a hotelaria necessita de reinvenção, já o é no dias de hoje mas que poderá ser cada vez mais evidente na medida em que as políticas de atração e retenção de Recursos Humanos qualificados não aumentem o seu nível de sucesso é ...como adaptar a Qualidade de Serviço aos perfis de hóspedes que começámos a enriquecer com dados que nos permitem adaptar sim, mas deparamo-nos com processos antiquados, baseados em mão-de-obra intensiva...que deixámos de ter entretanto?

A tecnologia (o seu uso racional) pode uma vez mais contribuir para minimizar este “*bottle neck*” através da Digitalização e Automação dos processos e tratamento de dados através de interface tecnológico centralizado.

A máxima “*Liberate the Knowledge Workers*” nunca fez tanto sentido como agora, pois eles (os “*Knowledge Workers*”) são cada vez mais disputados e escassos, libertar estes valiosos recursos de tarefas “estúpidas” e morosas, para que se foquem na adaptação e reinvenção de estratégias e consequente tomada de decisão.

Em consequência de enriquecer (personalizar) a Experiência do Hóspede, melhorar (adaptar) a Qualidade de Serviço há também que melhorar (adaptar) a **Comunicação Interativa** durante os momentos cruciais da jornada do hóspede. O não conseguir comunicar nos momentos certos com os hóspedes representará uma incapacidade total de os conhecer melhor gradualmente e através desses novos dados (informação inteligente) ter a capacidade de personalizar mais e mais a sua estadia.

É possível atingir este objetivo, uma vez mais reinventando processos, como por exemplo mapear toda a jornada do hóspede, cada ponto de contacto e em cada um destes pontos de contacto qual a melhor forma de interagir com o hóspede, quais as estratégias de comunicação que devem estar definidas

O recurso a tecnologia pode, uma vez mais, permitir que este objetivo de comunicação seja atingido mais facilmente, a digitalização e uso de dados transforma-

A máxima “Liberate the Knowledge Workers” nunca fez tanto sentido como agora, pois eles (os “Knowledge Workers”) são cada vez mais disputados e escassos



dos em informação inteligente está também presente ferramentas que usam Inteligência Artificial e *Machine Learning* que possam começar a automatizar uma grande parte das comunicações com os hóspedes, sendo já hoje em dia visível a rapidez que o uso de *Chatbots* permite, em multicanais de comunicação que o hóspede utiliza e com conteúdos (respostas) coerentes.

Não podemos falar em reinvenção da hotelaria, experiência de hóspede, qualidade de serviço, melhorar processos operacionais e humanos e comunicação interativa e assertiva em todos os momentos essenciais da jornada do hóspede, sem falar de **Sustentabilidade, Estratégias, Políticas e Práticas Sustentáveis**, que são já hoje em dia uma tendência global de importância crescente e à qual, por todas as razões óbvias, a indústria hoteleira não se pode alhear, antes pelo contrário, deve aproveitar para se reinventar em muitos aspetos operacionais, promovendo práticas sustentáveis, éticas e no final...mais rentáveis!

O número de potenciais hóspedes procurando por destinos e hotéis sustentáveis é exponencialmente crescente. Os critérios ESG (*Environment, Social & Governance*) se ainda não estão todos, e todas as suas métricas, popularizados a 100% no domínio público, parte deles, tudo o que se refere aos impactos no meio ambiente são hoje uma preocupação global e infelizmente visível nos efeitos negativos causados no mencionado "*pale blue dot*" onde todos vivemos.

Os potenciais hóspedes procuram, portanto, por unidades hoteleiras que estando conscientes do significa-

tivo impacto que têm no meio ambiente, implementam de forma recorrente medidas que contribuem para reduzir a sua pegada de carbono, redução de consumo de água e energia, utilização crescente de energias renováveis e tratamento mais sustentável de resíduos, isto para já, num futuro muito próximo também as medidas ligada aos critérios *Social & Governance* serão alvo de escrutínio por parte de quem procura uma unidade hoteleira num destino concreto.

Uma vez mais as unidades hoteleiras que mostram inequivocamente ao mercado que estão preocupadas com estes aspetos, para além de estarem a contribuir para um propósito maior que não deve ser entendido como inimigo da rentabilidade...pelo contrário, estão ao mesmo tempo a ser mais apelativos aos olhos dos potenciais hóspedes e assim mais competitivos.

A tecnologia continua a ser uma forte aliada para a concretização deste objetivo pois só uma solução de software, especificamente desenvolvida para a hotelaria e que permita digitalizar, controlar e gerar o Relatório de Sustentabilidade baseado nas métricas ESG (*Environment, Social & Governance*) especificamente definidas para o turismo e hotelaria, tornará visível de forma sistemática e coerente a comunicação aos vários "*stakeholders*" e posicionamento de marketing face ao mercado global.

Em conclusão, abordamos vários pontos onde a reinvenção da hotelaria está em curso, é urgente incrementar esta reinvenção e o mesmo só é possível com o recurso à tecnologia ao serviço desta indústria. ■

O não conseguir comunicar nos momentos certos com os hóspedes representará uma incapacidade total de os conhecer melhor



Carlo Martinot
Account Manager
HotelTreats

NOVOS CONCEITOS E NOVOS NEGÓCIOS PARA A HOTELARIA: A EVOLUÇÃO DAS PLATAFORMAS ON-LINE E A MAXIMIZAÇÃO DE VENDAS

Um tempo em que dependíamos apenas de agências de viagens ou de reservas por telefone, já passou! A indústria hoteleira avança continuamente por uma grande transformação trazendo a dinâmica necessária para a hotelaria.

Um Hotel não se trata apenas de um lugar para dormir, mas sim de criar memórias e experiências que durarão toda a vida

A pandemia, teve um impacto profundo na indústria, obrigando os hotéis e outros estabelecimentos turísticos a encerrarem temporariamente as suas portas e a reinventar as suas operações, adaptando-se ao novo normal.

Muitos hotéis introduziram soluções digitais e tecnologia sem contato, como check-ins móveis, pedidos *online* e passeios virtuais. Isso não apenas aumentou a segurança dos hóspedes e funcionários, mas também melhorou a experiência geral dos hóspedes.

No entanto, o aumento de vendas e aquisição de hóspedes, continua a ser o fator chave para a indústria. Um Hotel não se trata apenas de um lugar para dormir, mas sim de criar memórias e experiências que durarão toda a vida. Surgindo cada vez mais plataformas de vendas virtuais ou *Marketplaces Online* que vão ao encontro de ajudar e otimizar productos e experiências de Hotéis, de modo a aumentar as vendas de uma maneira eficaz.

Oferecendo pacotes e experiências únicas através das suas lojas online, como experiências gastronómicas e de vinhos, pacotes de spa ou escapadas românticas, os hotéis podem-se diferenciar da sua concorrência e criar uma experiência mais memorável e personalizada para os seus hóspedes.

Os *marketplaces* têm um amplo alcance, muitas vezes atraindo milhões de hóspedes de todo o mundo e também oferecendo aos hotéis a capacidade de promover as suas propriedades por meio de vários canais de marketing, aumentando a visibilidade e potenciando as vendas.

Em vez de gastar dinheiro em campanhas publicitárias caras, os hotéis podem criar um perfil nestas plataformas *online* e atingir um grande público por uma fração do custo, alcançando assim novos clientes, que talvez não conhecessem o hotel de outra forma.

Ao oferecer conveniência, exposição, economia e insights valiosos, estas plataformas tornaram-se numa ferramenta essencial para hotéis que procuram expandir os seus negócios e maximizar as suas vendas.

Além disso, os hotéis também passaram a focar mais no turismo local e nacional. Com as restrições de viagens internacionais em vigor, muitos hotéis passaram a atender o mercado nacional, que tem sido uma fonte de receita durante esses tempos difíceis. Introduzindo pacotes e experiências que atendem às necessidades dos viajantes locais, como estadias e escapadelas de fim de semana.

Isto foi bastante importante para os hotéis que dependem de viajantes internacionais, já que os mercados *online* permitiram que eles alcançassem um público mais amplo e aumentassem as reservas de viajantes domésticos, abrindo as portas desta forma a residentes locais ou nacionais de modo a dar a conhecer o que as suas próprias cidades têm para oferecer.

O poder destas plataformas é ajudar efetivamente a alavancar as vendas do hotel, colocando esse estabelecimento hoteleiro no próximo patamar! ■

Infinity

by vicaima



Design
to **match**
and **play**

Follow us

vicaimainfinity.com

in     

A close-up portrait of a woman's face, looking slightly to the right. She has a futuristic, metallic headband. Her skin is pale with some freckles. The background is dark and filled with mechanical gears and pipes, suggesting a complex, industrial or technological environment. The lighting is dramatic, highlighting her features against the dark background.

Próxima Edição:

**ESCASSEZ DE
MÃO DE OBRA/
AUTOMAÇÃO**

Qual o caminho para
a hotelaria

salvador

CADERNO ESPECIAL

DIRHOTEL

18 | **JURIDICO**

Salário emocional - Quanto custa o trabalho?

20 | **MARKETING**

O Marketing D2C e os novos desafios da distribuição!

22 | **TECNOLOGIA**

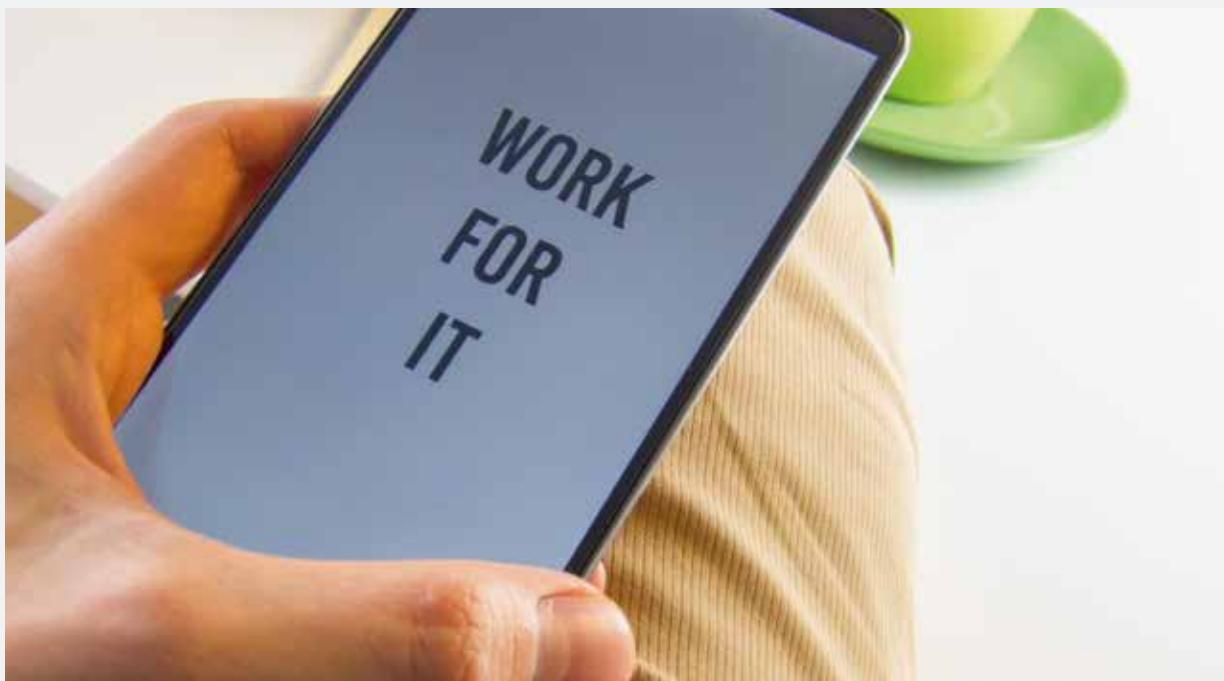
Quanto deixa de vender por não controlar o seu preço?



Carla Beselga e Soraia Quarenta
Partner & Lawyer BQ Advogadas

SALÁRIO EMOCIONAL - QUANTO CUSTA O TRABALHO?

A limitação que existe é que o valor das prestações retributivas não pecuniárias não pode exceder o da parte em dinheiro



Trabalhar poderá não ser só o sinónimo de receber um ordenado, será muito mais, principalmente atualmente, será certamente muito mais.

A questão é quanto mais e não serão apenas e tão só os números que contam.

Mas o que diz o Código de Trabalho sobre salário ou melhor sobre a retribuição?

Ensina-nos o art.º 258 do Código do Trabalho que considera-se retribuição, a prestação que o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho.

Compreendendo a retribuição base e as outras prestações regulares e periódicas feitas, direta ou indiretamente, em dinheiro ou em espécie.

Para além disso, dispõe o Código que se presume retribuição qualquer prestação do empregador ao trabalhador.

No entanto, excluem-se as prestações patrimoniais do empregador que não sejam a contraprestação do trabalho prestado. Interessante foi a posição do Supremo Tribunal de Justiça, que considerou que: *“Face ao cariz sinalagmático do contrato de trabalho, a regularidade e periodicidade não constitui o único critério a considerar, sendo ainda necessário que a atribuição patri-*



Se a remuneração é a contrapartida pela prestação de um trabalho, o salário emocional não é algo que tenha de ser prestado pela entidade empregadora, sem que o trabalhador “dê” algo em troca

monial constitua uma contrapartida do trabalho e não se destine a compensar o trabalhador por quaisquer outros fatores.”

Para além da retribuição como contrapartida monetária, também o Código prevê a retribuição em espécie (art.º 259 Código do Trabalho), sendo que esta se destina à satisfação de necessidades pessoais do trabalhador ou da sua família e não lhe pode ser atribuído valor superior ao corrente na região.

A limitação que existe é que o valor das prestações retributivas não pecuniárias não pode exceder o da parte em dinheiro (excetuando IRCT).

Ademais, considera o Código do Trabalho que não se consideram retribuições as importâncias recebidas a título de ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte, abonos de instalação e outras equivalentes e também as gratificações ou prestações extraordinárias concedidas pelo empregador como recompensa ou prémio dos bons resultados obtidos pela empresa e ainda as prestações relacionadas com o desempenho ou méritos profissionais e por fim a participação nos lucros da empresa.

Então onde entra o salário emocional?

O salário emocional é colocar em prática o célebre ditado: “Faz algo que gostes e não trabalharás um único dia na vida”. Se, nos casamentos, a expressão “*happy wife, happy life*” faz sentido para muitos, o salário emocional será a transposição do mesmo para um ambiente laboral: equipas felizes e motivadas, tornam as entidades empregadoras mais produtivas.

O salário emocional é tudo aquilo que uma empresa proporciona aos seus trabalhadores, que não tenha uma componente financeira ou remuneratória e que se

foque mais no bem-estar e, mesmo, na felicidade dos colaboradores.

E aqui, tal como nos *fringe benefits* (que podem estar intimamente ligados ao salário emocional), o “pagamento” pode revestir as mais diversas formas, haja criatividade e vontade das empresas, em manter motivados os seus colaboradores.

Contudo, o salário emocional, à semelhança do salário tradicional, não é uma estrada de um único sentido. Se a remuneração é a contrapartida pela prestação de um trabalho, o salário emocional não é algo que tenha de ser prestado pela entidade empregadora, sem que o trabalhador “dê” algo em troca. Espera-se maior produtividade com esta aposta.

O trabalho dos RH, no que a este campo diz respeito é, mais uma vez, fundamental, pois sendo um conceito totalmente ligado à realização do indivíduo, o salário emocional terá de ser personalizado uma vez que nem todas as pessoas são iguais e se motivam pelos mesmos meios.

Do lado dos trabalhadores, é igualmente imperioso que mais do que um conjunto de exigências que tenham para apresentar às entidades empregadoras, de modo a sentirem-se plenamente satisfeitos nos seus trabalhos, trabalhem conjuntamente com os seus empregadores, de forma a alcançarem o equilíbrio do que ambas as partes esperam nessa relação laboral.

Com esta nova alteração no paradigma das relações laborais, o lema “vestir a camisola” ganha todo um novo significado, na medida em que se criam novas sinergias entre trabalhadores e empregadores, que são determinantes para o sucesso de qualquer negócio. ■



Paulo Pinto Santos
Director de Marketing

O MARKETING D2C E OS NOVOS DESAFIOS DA DISTRIBUIÇÃO!



Marketing D2C, também conhecido por *Marketing Direct to Consumer*, reúne um conjunto de estratégias de promoção e comercialização de determinado produto ou serviço diretamente ao cliente final, eliminando desta feita quaisquer intermediários.

O Marketing D2C promove a interação direta com os consumidores ou utilizadores de determinado produto ou serviço

Os canais digitais vieram acelerar esta abordagem junto de importantes operadores, que até então apenas operavam através de definidos canais de distribuição, com a intervenção de agentes, comissionistas, representantes, distribuidores e retalhistas. Surge então a necessidade de controlar todo o fluxo, desde a produção, passando pela promoção, venda e pós-venda. É sobre esta abordagem e a popularidade crescente que esta estratégia está a ter que vos vou falar hoje, e da forma de como está a mudar rapidamente e estruturalmente a forma de realizar negócios nos dias de hoje, e de hoje em diante.

Num momento em que muito falamos de transformação digital, *millenials* e aceleração de processos como hot keys da mudança da economia, as expectativas dos clientes são mais voláteis e passíveis de mudança de forma mais simplificada, onde a conveniência e a experiência são elementos de maior importância. O *Marketing D2C* promove a

interação direta com os consumidores ou utilizadores de determinado produto ou serviço, sendo uma oportunidade importante para o fabricante recolher informação dos seus consumidores finais, e desta forma ter uma mais clara informação do mercado e evitando a falta de informação que poderá ocorrer com a intervenção de intermediários ou então a distorção de informação por parte de distribuidores. Mas esta nova abordagem ao mercado não tem sido pacífica, sendo mesmo por vezes perturbadora.

Num mercado dinâmico como nunca foi anteriormente, com uma velocidade e volatilidade, urge a necessidade de conhecermos e interagirmos com quem por último vive com o nosso produto ou serviço. Não se trata do fim do conhecido B2B, mas sim mais uma abordagem muitíssimo importante de como nos relacionarmos com o nosso cliente final.

E se o cliente final for um *millennial*? Estarão eles com disponibilidade de aceder a produtos ou serviços com cadeias mais complexas? Não me parece! Para esta geração o *Marketing B2C* é muito mais

apelativo do que os modelos tradicionais. Estas pessoas não têm qualquer tipo de problema em optar por soluções alternativas aos grandes operadores de distribuição em favor das próprias marcas que cada vez mais atendem e dão atenção às suas prioridades, desde logo oferecendo serviços mais convenientes, de menor custo, autênticos e ricos em experiência. São nestes aspectos que as empresas que apostam no D2C se concentram, no relacionamento.

O facto de que a maioria das marcas que apostam em

estratégias de D2C estarem focadas no comércio eletrónico é um elemento potenciador de relacionamentos com este segmento de mercado, oferecendo compras mais simplificadas, convenientes e diretas, uma atraente forma de interagir com a casa de uma determinada marca. O *marketing D2C* também permite que as empresas recolham facilmente dados dos seus clientes e desta forma redefinam as suas ofertas, minimizando os chamados pontos ou questões problemáticas. As marcas devem ainda adaptar os seus valores, as suas mensagens e produtos e serviços de forma a corresponderem às necessidades e expectativas dos seus clientes. Esta linha direta com os clientes vai permitir aos mesmos melhores experiências. Nos modelos tradicionais B2C, existe apenas a disponibilização do produto ou serviço, ficando na responsabilidade do intermediário o controlo da experiência do cliente, sem fornecer à origem a visibilidade e os insights do cliente, não existindo a possibilidade de realizar o *tracking* do seu produto e respetiva relação deste com o cliente final.

Estará na hora de adotar uma estratégia de *Marketing D2C*? Uma organização que adote esta estratégia deve observar alguns pormenores bas-

tante importantes quando se compromete com o *Marketing D2C*. Desde logo o controlo da marca. As marcas D2C têm o controlo máximo sobre os seus produtos e serviços, sobre a sua imagem, as mensagens de marca e o atendimento ao cliente. Por outro lado, têm acesso direto aos dados dos seus clientes, sem qualquer interferência de intermediários, permitindo ter uma imagem clara do comportamento do comprador e a criação de medidas que potenciem a angariação de mais leads e consequentemente mais conversões, aos mesmo tempo que oferece experiências únicas e personalizadas. Estas informações do cliente permitem mais facilmente construir relacionamentos. Dado que estamos a receber informações diretas, podemos realizar melhorias nas nossas ofertas ao mercado com base neste feedback, potenciando a fidelidade do cliente.

Mas como em tudo, nem só de pontos positivos se caracteriza o *Marketing D2C*. também aqui vos quero apresentar os pontos menos positivos desta abordagem, as dores da sua implementação. Desde logo o *Supply Chain*. A adoção de uma estratégia de D2C poderá ser uma revolução na operação de um fabricante, sendo muitas vezes de difícil coordenação, nomeadamente na gestão de stocks e na operação logística, requerendo conhecimento em diversas áreas até então da responsabilidade de intermediários. Por outro lado, as conversões podem ser complicadas, ou seja, podendo ocorrer o cancelamento ou desistências durante o processo de compra. Mas pese embora estes pontos mais difíceis de ultrapassar, os consumidores, e a geração Y em especial são cada vez mais criadores de tendências poderosos para outros segmentos de mercado, que mais tarde ou mais cedo vão apreciar o *Marketing D2C* e a interação direta com as marcas e com quem fabrica.

Como vos mencionei o *Marketing D2C* tem inúmeros benefícios, sendo ao mais importantes a gestão direta do relacionamento com o cliente, o acesso à informação, a gestão do ciclo de vida do produto e cliente, a capacidade de oferecer soluções exclusivas, o aumento da margem pela eliminação de intermediários e aumento do alcance dos produtos. O *Marketing D2C* promove benefícios estratégicos, como ter o controlo da operação, a angariação e gestão de oportunidades e uma maior agilidade dada a utilização de recursos próprios.

Estará pronta a sua empresa para o *Marketing D2C*? ■

O *Marketing D2C* promove benefícios estratégicos, como ter o controlo da operação, a angariação e gestão de oportunidades e uma maior agilidade





Rui Maria
Country Manager

QUANTO DEIXA DE VENDER POR NÃO CONTROLAR O SEU PREÇO?

O preço é um dos fatores-chave em qualquer transação comercial, seja ela qual for. De facto, em certos produtos básicos com pouca diferenciação (*commodities*), é o principal. Pode nem sempre ser o mais importante nos hotéis, mas é certamente relevante. É verdade que quanto mais único e luxuoso for o hotel, menos importa o preço. Mas o contrário também se verifica. Quanto menos diferenciado for em relação à concorrência, e quanto menos categoria tiver, mais relevante é.

Quanto é que perde por não controlar o preço e permitir que outros canais vendam mais barato do que no seu próprio website?

Em contraste com a fase de pesquisa, quando o cliente já decidiu a que hotel ir e tem de decidir em que loja na Internet deve reservar (OTA ou venda direta), o preço torna-se crucial.

É possível quantificar a importância do preço para as suas vendas diretas? Quanto é que perde por não controlar o preço e permitir que outros canais vendam mais barato do que no seu próprio website?



A base do nosso estudo

Analisámos a competitividade de preços de quase 1500 hotéis no seu próprio website em relação ao preço oferecido pelas OTA para o mesmo hotel durante o segundo semestre de 2022, um período bastante razoável em termos de reservas.

Estes dados foram extraídos do Google Hotel Ads, o comparador de preços do Google e fonte de muita informação. Para cada pesquisa feita por um utilizador, o Google categoriza os resultados em quatro opções a que chama *Price Buckets*:

- **Not lowest:** forma elegante de dizer que tem um preço pior (com uma margem de 2%) do que as OTAs. O número destes casos em relação ao total é o que chamamos %Lose.
- **Tied for lowest:** tem o melhor preço em paridade com as OTAs no que diz respeito ao seu produto.
- **Unique lowest:** tem o melhor preço e é o único (os outros têm um preço mais elevado).

- **Only partner shown:** é a única alternativa, não há outras opções de venda do seu produto para essas datas (todos os outros canais estão fechados).

Transferimos todas as consultas feitas para todos estes hotéis (10 milhões de impressões), agregando toda a informação e agrupando-a por cada um destes quatro *buckets*. Decidimos analisar apenas os dados relacionados com “*Traveller-set dates*”, que é quando o utilizador final interage com as datas e mostra um interesse claro (a alternativa a “*Default dates*” contém muitos casos sem interesse real por parte do cliente final, que pode ter estado à procura de outra coisa).

Os hotéis ainda não conseguem controlar os seus preços

Como podemos ver no quadro abaixo, 56% das consultas tinham uma ou mais OTAs a oferecer um preço melhor do que o website oficial. Infelizmente, o Google não nos diz quem, por isso neste caso tanto pode ser uma OTA pirata de terceira categoria (há muitas) como o Booking.com ou a Expedia. O impacto, como se pode imaginar, não é o mesmo. Mesmo assim, é uma má notícia que os hotéis ainda não consigam controlar o preço.

Price bucket	% Pesquisas	Visibilidade IS%	CTR% (Visitas)	% Conversão
Not lowest	56 %	82 %	7,1 %	2,9 %
Tied for lowest	19 %	88 %	11,2 %	3,2 %
Uniquely lowest	22 %	91 %	13,6 %	2,9 %
Only partner shown	3 %	100 %	18,6 %	2,1 %
Total	100 %	86 %	9,8 %	2,9 %

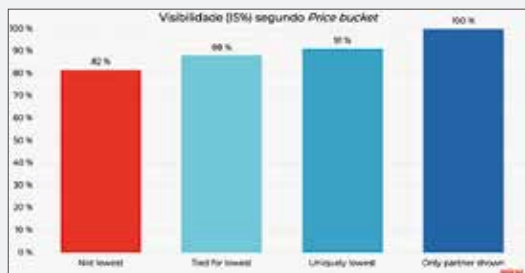
miral

A um melhor preço, maior visibilidade, mais visitas, mais conversão e mais reservas

O mais fascinante e claro da tabela acima é a correlação óbvia entre os *price buckets* e as três variáveis fundamentais e de grande valor para o canal direto:

- Até 22% mais impressões (visibilidade), refletidas na impression share, IS% (percentagem de vezes que o hotel aparece nos resultados apresentado pelo Google. Depende em grande medida da oferta e do preço).

Melhora claramente com a competitividade, o que é lógico, uma vez que o algoritmo do Google tem em conta os preços dos diferentes anunciantes ao resolver os leilões de Hotel Ads.



- Até quase 3 vezes mais visitas, refletidas na CTR% (o Click Through Rate, ou Rácio de Clique, seria a quantidade de cliques alcançada pelo hotel por cada 100 vezes que fica visível, dependendo da variável anterior).

Aqui a melhoria é ainda mais notória. Os utilizadores tendem a clicar com mais frequência quando o preço é mais competitivo. A diferença entre um cenário com um preço pior do que o resto versus ter o melhor preço é quase o dobro! (7,1% vs 13,6%). Pense que cada clique neste passo significa uma visita ao seu *website* onde, se o fizer corretamente, pode convertê-lo numa reserva.



- **Conversão**, avaliada como a percentagem de cliques (visitas ao seu *website*) que se convertem em reservas.

Neste caso, o cenário de paridade tem a melhor taxa de conversão. “*Unique lowest*” converte o mesmo e, quando só aparece o hotel, converte ligeiramente menos. Este cenário representa apenas

3% dos casos nos nossos dados e está principalmente relacionado com períodos de elevada ocupação e preços muito elevados, o que logicamente reduz a percentagem de conversão. Além disso, o facto de nenhum grande distribuidor aparecer (com nenhum preço), pode levar o cliente final a ter algumas dúvidas e a precisar de um pouco mais de tempo para decidir.



- Até 43% mais de reservas
- Combinando as três variáveis acima, podemos inferir as reservas que podem ser alcançadas em cada *bucket*. Por exemplo, no caso de “*Tied for lowest*”, suponhamos:
- 1000 pesquisas
 - ... 88% de impression share = 880 impressões
 - ... 11,2% de click-through-rate = 99 clicks (visitas)
 - ... 3,2% de rácio de conversão = 3,2 reservas por cada mil pesquisas

Price bucket	Visibilidade IS%	CTR% (Visitas)	% Conversão	Reservas/ Pesquisas*	Melhoria em relação ao nível anterior
Not lowest	82 %	7,1 %	2,9 %	1,7	-
Tied for lowest	88 %	11,2 %	3,2 %	3,2	+88 %
Uniquely lowest	91 %	13,6 %	2,9 %	3,6	+14 %
Only partner shown	100 %	18,6 %	2,1 %	3,8	+7 %
Total	86 %	9,8 %	2,9 %	2,4	

*para facilitar a leitura/análise, efetuámos o cálculo por cada mil pesquisas e adicionámos a percentagem de melhoria em relação ao price bucket anterior na coluna seguinte.

Parece claro que quanto mais competitivo for o nosso preço, mais conseguiremos vender no nosso *website*. O principal salto qualitativo ocorre passando dos casos desfavoráveis onde temos pior preço (“*Not lowest*”) para um cenário de paridade (“*Tied*”), que atinge um aumento de 87% nas reservas em relação ao cenário de partida

Se simularmos 1000 pesquisas com os dados da análise e passarmos os 56% dos casos “*Not lowest*” a “*Tied*” (que tinham 19%), teremos 75% dos casos em paridade, o que geraria 2,4 reservas. Estas reservas somar-se-iam aos 0,8 dos 22% de pesquisas com melhor preço para o hotel (“*Unique lowest*”) e aos 0,1 dos 3% de casos “*Only partner shown*”. Isto totaliza 3,3 reservas, em comparação com 2,4 no

Parece claro que quanto mais competitivo for o nosso preço, mais conseguiremos vender no nosso website

cenário de partida, o que se traduz num aumento de +34% no total de reservas diretas!

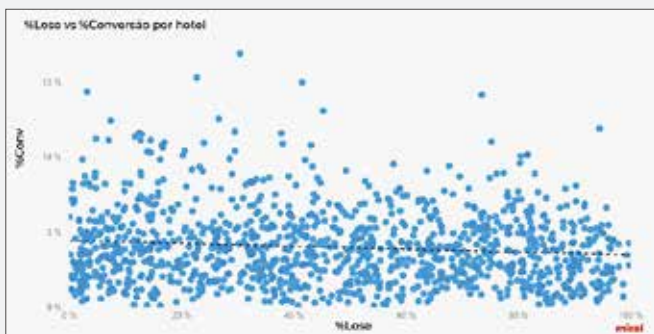
Price bucket	% Pesquisas	Visibilidade IS%	CTR% (Visitas)	% Conversão	Reservas/ Pesquisas*	Simula Reservas
Not lowest	56 %	82 %	7,1 %	2,9 %	1,7	0,9
Tied for lowest	19 %	88 %	11,3 %	3,3 %	3,3	0,8
Uniquely lowest	22 %	91 %	13,6 %	2,9 %	3,6	0,8
Only partner shown	3 %	100 %	18,6 %	2,1 %	3,8	0,3
Total	100 %	86 %	9,8 %	2,9 %	2,4	

Lembre-se de que não se trata apenas de uma questão de preço. Pode também ajustar o produto, a sua disponibilidade e as condições:

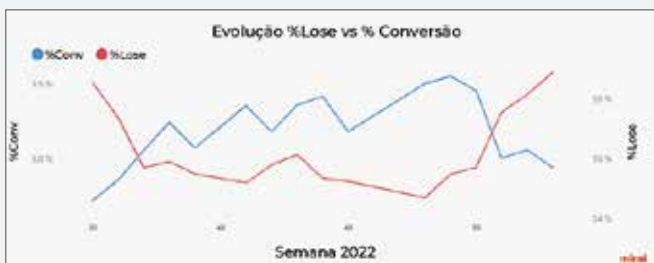
Fazendo o mesmo exercício, mas movendo estas pesquisas para um cenário em que o seu *website* tem um preço melhor do que o resto dos canais (“*Unique lowest*”), o aumento das reservas atinge 43%!

A relação entre a competitividade dos preços em relação aos distribuidores e a conversão do seu website

Na análise acima, a relação entre estas duas variáveis não é muito clara, pelo que obtivemos dados ao nível do hotel e criámos um gráfico de dispersão (cada ponto é um hotel), para ver se conseguimos encontrar alguma correlação entre a competitividade de preços (%Lose) e a percentagem de Conversão ao nível de hotel:



O facto de a linha tracejada que ilustra a relação entre os dois fatores ser descendente significa que, quando %Lose aumenta (isto é, quando a competitividade piora), a taxa de conversão diminui. Já temos uma primeira indicação bastante clara, mas vamos continuar a analisar a evolução de ambos os indicadores (agregados semanalmente para maior facilidade de leitura) ao longo do tempo (desde a semana 35 até ao final de 2022) para o conjunto de estes hotéis. O que acontece quando a competitividade melhora (isto é, quando %Lose desce), e vice-versa?

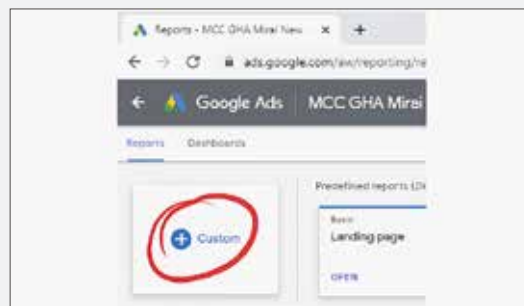


Olhando para este segundo gráfico, parece claro que existe uma correlação inversa entre estes dois fatores. Quando a %Lose desce, ou seja, a competitividade melhora (até cerca da semana 48), a %Conversão sobe. E vice-versa, quando as disparidades sobem (hotel menos competitivo), a conversão desce.

Parece, então, razoável afirmar que, ao reduzir as disparidades de preços desfavoráveis com as OTAs que vendem o seu produto, melhora a conversão das vendas diretas.

Como obter os seus próprios dados de competitividade de preços?

Aceda à plataforma Google Ads e entre na secção Reports.



Clique em “Custom” e crie uma tabela de dados onde deve, no mínimo, adicionar o seguinte:

- Variáveis: *Day, User location, Device, Price bucket.*
- Métricas: *Hotel eligible impressions, Impressions, Clicks e Conversions.*

Com esta informação pode criar um relatório onde poderá analisar quão competitivos são os seus preços nos diferentes mercados, dispositivos, etc. Se tiver dúvidas, pergunte a quem lhe fornece a conectividade aos motores de metapesquisa. Nós, na **ferramenta de BI** do motor de reservas da Mirai, temos há muito, relatórios específicos para acompanhar a **competitividade dos preços da venda direta**.

O que pode fazer para melhorar a sua competitividade e vender mais?

Esta questão poderia ser objeto de outra publicação, mas pensamos que seria interessante recapitular aqui as chaves para “fechar o círculo”. Lembre-se de que não se trata apenas de uma questão de preço. Pode também ajustar o produto, a sua disponibilidade e as condições:

- Produto e disponibilidade:

Você decide que quartos e regimes partilha com os diferentes distribuidores e quais reserva para as suas vendas diretas. É comum limitar certos tipos de quartos, ou porque há poucas unidades (por exemplo, suite especial) ou porque estão quase todos esgotados. É também bastante usual oferecer Room Only na venda direta e distribuir o mínimo AD.

- **Condições:**

É habitual oferecer benefícios e um pouco mais de flexibilidade aos seus clientes diretos, especialmente aqueles que fazem parte do seu programa de fidelização. Algumas das mais habituais são:

- Early check-in/Late check-out
- Detalhes de boas-vindas, cortesias
- Facilidades nos pagamentos (por exemplo, pagamentos em prestações)
- Datas-limite mais alargadas e penalizações menores
- Maior flexibilidade nas mudanças (também nas tarifas não reembolsáveis)
- Prioridade na seleção / atribuição de quartos

- **Preço:**

É comum o distribuidor alterar o preço acordado, abdicando de parte da sua margem, para ser mais competitivo e ganhar mais reservas. Com o avanço da tecnologia (e também com a proliferação de grossistas/*Bedbanks* e a sua conectividade) há muitos distribuidores com custos de transação muito baixos, para os quais uma baixa comissão é suficiente para cobrir os custos. É por isso que procuram maximizar as reservas mesmo com uma comissão ínfima, o que é bom para eles mas prejudicial para as suas vendas diretas. É importante saber em detalhe quem distribui o seu

produto e a que preços o faz, para poder tomar decisões informadas e procurar um equilíbrio que proteja/maximize as suas receitas.

Em qualquer caso, também recomendamos que “assuma as rédeas da situação”, oferecendo uma garantia do melhor preço real, implementando no seu *website* a funcionalidade de correspondência de preços quando necessário. É também comum oferecer o melhor preço a todos os clientes que adiram ao seu clube.

Conclusão

Sempre que consegue reduzir as disparidades e melhorar os seus preços, obtém quase automaticamente mais impressões, mais cliques (visitas) e mais reservas na venda direta. Uma simples simulação com dados agregados revela até +43% de reservas adicionais!

Parece haver uma relação clara entre a competitividade dos seus preços diretos e a conversão do seu *website*: ao reduzir as disparidades desfavoráveis de preços com as OTA que vendem o seu produto, irá melhorar a conversão das suas vendas diretas.

Na Mirai, ajudamos há décadas os hotéis a otimizar a sua distribuição e a maximizar as suas vendas diretas de uma forma sustentável e controlada. Fazemo-lo com soluções tecnológicas de primeira classe e também com o nosso serviço de consultoria independente e dissociado das nossas soluções tecnológicas. ■

Parece haver uma relação clara entre a competitividade dos seus preços diretos e a conversão do seu website

A professional portrait of Manuel Vegas, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, a striped shirt, and a blue patterned tie. He has his arms crossed and is standing against a light green background. A small gold pin is visible on his left lapel.

MANUEL VEGAS

**PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO ESPANHOLA
DE DIRETORES DE HOTEL**

ADHP E AEDH UMA LIGAÇÃO DE IRMÃOS PROFISSIONAIS CONSOLIDADA POR 50 ANOS DE UNIÃO

Dirhotel - Gostaria que nos falasse um pouco sobre a AEDH. Como funciona, qual é o seu alcance e influência, as suas ligações com as escolas, com o poder político?

Manuel Vegas - A AEDH [Associação Espanhola de Diretores de Hotel] completou em 2022, 50 anos de existência, e tem sido sempre organizada a partir de uma sede que está em Madrid.

O seu organigrama é simples: a junta nacional é composta pelo presidente nacional, o vice-presidente (que é um presidente de uma autonomia) e os vogais são os restantes presidentes nas autonomias, que nos seus territórios, têm a capacidade de organizar reuniões, eventos internos. A maior parte dos eventos que realizamos em diferentes localizações espanholas são realizadas em colaboração com os presidentes. No ano passado organizámos 25 eventos (8 em Madrid e 17 noutras cidades). O nosso alcance é nacional e internacional, e ao longo dos anos temos gerado uma imagem e alianças que nos dão visibilidade.

Uma das missões da AEDH é a formação e para isso dedicamos tempo e recursos. Há 6 anos criámos o CART (Centro de Alto Rendimento Turístico) para gerar formação em competências, em empreendedores de tecnologia turística, criamos cursos avançados em projetos e criação de experiências, fugimos à teoria, e estamos a apresentar este modelo a muitas universidades e centros de formação turística, que nos pediram para colaborar na alteração dos seus currículos, tais como a Universidade Autónoma de Madrid, com a qual estamos a criar um Master totalmente diferente dos já existentes. Será um Master em Inovação da Gestão Turística, com uma elevada carga profissional e conceitos atuais. Muitos dos nossos associados

são professores nas Escolas de Turismo, Mestrado ou FP. Somos membros de pleno direito da Junta de Turismo espanhola, do ITH (Instituto Tecnológico de Hotelaria) e da OMT (Organização Mundial do Turismo) e a nível político, mantemos relações com muitas organizações oficiais, e participamos em diferentes reuniões organizadas por diferentes partidos, a fim de conhecer a evolução do Turismo espanhol e apresentar as suas propostas. Em alguns Conselhos Regionais de Turismo, somos representados pelos nossos presidentes regionais.

Dirhotel - Quantos membros tem e são eles dinâmicos e participativos na vida da associação?

M.V. - Temos atualmente 950 membros seniores e 245 membros juniores (temos uma geração que vem com muita força e que será uma magnífica potência geracional) e estamos a crescer em filiações de profissionais de outros países, que não têm qualquer ligação de trabalho em Espanha, desenvolvem o seu trabalho nos seus países, mas querem pertencer à associação para conhecerem as nossas atividades, eventos, legislação e ter contactos com o sector turístico espanhol. Neste momento temos 22 membros distribuídos no Panamá, Colômbia, Jamaica, Itália, França, Estados Unidos, Marrocos, Peru, Senegal Como em todas as associações, existe um grupo participativo importante e um grupo menos participativo, mas é natural e compreensível, todos dedicam o tempo que têm disponível, mas estamos satisfeitos com o grau de envolvimento.

Dirhotel - Em 50 anos de funcionamento, quais são os pontos que gostaria de destacar?

M.V. - Mudámos muito em termos de tecnologia, as novas gerações de diretores são muito operacionais e geradoras de iniciativas, o turismo está em cons-

temos 17 legislações turísticas diferentes, que causam um certo caos, e se detetamos modificações que possam afetar a figura do Diretor, prontamente nos apresentamos para exercer pressão



o Diretor é uma espécie em constante evolução, não tendemos a desaparecer, adaptamo-nos ao ambiente e às circunstâncias.

tante evolução e temos de estar atualizados, e estamos muito orgulhosos de ter contribuído para isso ao longo dos anos. Estamos atualmente a realizar iniciativas para promover a visibilidade das diretoras e dar valor à liderança partilhada, com eventos e reconhecimentos, tais como o Fórum Venus (Mulheres, Liderança e Turismo) com duas edições anuais, em Lloret de Mar (Gerona) e Málaga, e os prémios Tanit Ibiza, em reconhecimento das empreendedoras do turismo da ilha. Outra tendência de que nos orgulhamos é a de termos fomentado um sentimento de solidariedade no coletivo ao longo dos anos, para com aqueles que se encontram mais desprotegidos pelas circunstâncias, atribuímos parte do nosso orçamento para desenvolver ações de solidariedade.

Dirhotel - Qual tem sido a ligação entre a AEDH e a sua congénere portuguesa ADHP?

M.V. - Uma ligação de irmãos profissionais, consolidada pelos 50 anos que nos unem. Sempre houve

uma excelente relação e espero que continuemos por muitos anos. Partilhamos objetivos e necessidades comuns.

Dirhotel - Em que consiste o trabalho que desenvolvem em conjunto? E em que consiste (sei que a participação em feiras será uma delas, mas para além disso) ...

M.V. - As linhas de colaboração são muito amplas e todos os dias encontramos novos objetivos comuns, participaremos juntos em Feiras espanholas e portuguesas, para dar visibilidade ao associativismo turístico, partilharemos formação, eventos, criação de tendências, geração de experiências positivas para os associados, promoção das relações humanas entre associados em cada país, é um leque muito vasto. E estamos orgulhosos de colaborar com a ADHP. A força de ambas as associações irá gerar muita visibilidade.

Dirhotel - Em relação à profissão de Diretor de Hotel em Espanha, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo sector?

M.V. - Sempre houve dificuldades. A razão para criar a AEDH há 50 anos foi para reconhecer profissionalmente a figura do Diretor de Hotel e reconhecê-lo como um executivo superior de direção, esse foi o primeiro passo. Agora, temos 17 legislações turísticas diferentes, que causam um certo caos, e se detetamos modificações que possam afetar a figura do Diretor, prontamente nos apresentamos para exercer pressão. Realizamos ações de forma contínua para promover a imagem de gestão, para reforçar a necessidade de contratar um profissional de turismo para gerir um hotel e não para experimentar outros profissionais de fora do sector. Se demonstrarmos que os nossos associados se estão continuamente a atualizar através da AEDH, criamos uma imagem de confiança nas grandes cadeias e propriedades. O maior desafio que enfrentamos atualmente como Diretores é a atualização da tecnologia e dos novos media, mas o Diretor é uma espécie em constante evolução, não tendemos a desaparecer, adaptamo-nos ao ambiente e às circunstâncias.

Dirhotel - Quais são as principais lutas da Associação?

M.V. - Mais do que lutas, são objetivos, como a solidariedade, o Hotel e o seu Diretor não devem ser alheios ao exterior e devemos partilhar com aqueles que nos rodeiam, é uma responsabilidade social, o estabelecimento não é um predador do meio ambiente, estamos conscientes de que devemos estabelecer uma série de iniciativas destinadas a reduzir o desperdício, a melhorar a eficiência ener-



gética, colaborar mais com os fornecedores locais, promover e gerar destino. Formar a fim de não perder talento. Começámos a desenvolver uma iniciativa, que se está a tornar cada vez mais evidente, e já existem 20 hotéis e 4 cadeias que se juntaram ao projeto, que é dar uma segunda vida aos resíduos têxteis que geramos, para fazer camisas, vestidos, aventais, uniformes, etc. com este tecido que já não é utilizado, temos alguns designers empreendedores que ganharam prémios com este projeto e damos trabalho a 2 ateliers para mulheres maltra-

tadas, que conseguem levar por diante a nossa iniciativa.

Dirhotel - A profissão é reconhecida e dignificada como merece?

M.V. - É discutível e todos têm a sua própria perceção, mas na AEDH temos uma perceção positiva, de que a figura do diretor é digna e reconhecida, embora isso não impeça algumas práticas nocivas, especialmente em destinos pequenos. Mas somos positivos.

Dirhotel - Qual é a relação entre a profissão de gestão hoteleira e as escolas de hotelaria?

M.V. - Detetámos durante muito tempo que existe uma desconexão entre a formação turística atual e o sector. Não formamos estudantes em novas tecnologias, tendências, produtos, etc., devido a programas educativos que não foram revistos durante anos e professores que não estão atualizados, e claro que não são profissionais do sector, o que nos levou a criar o CART. Ganhámos alguns inimigos no campo educativo devido a esta crítica, mas é real, eles não compreendem as necessidades do sector, não há evolução, há demasiada rigidez. Queremos uma melhoria na formação e vagas de estudantes mais bem preparados, para um turismo do futuro.

Dirhotel - E em geral, como vê o sector hoteleiro em Espanha e o que precisa de ser melhorado?

M.V. - Tudo pode ser perfeitamente melhorado, como disse o filósofo. O sector em Espanha está numa situação imbatível, crescemos a um ritmo mais rápido do que outros sectores, contribuimos muito para o PIB nacional, estamos na vanguarda da tecnologia, e estamos a tornar-nos uma referência para o turismo de luxo, estão a chegar a Espanha cadeias internacionais que até ontem não tinha pensado em investir no nosso país. No que diz respeito a melhorias, já mencionei algumas delas noutras questões, a melhoria deve ser contínua e eficaz, e reitero mais uma vez, para isso precisamos de novas gerações turísticas mais bem preparados. E não deve haver lugar nos governos de Espanha ou de qualquer outro país para os fóbicos do turismo. ■

Não formamos estudantes em novas tecnologias, tendências, produtos, etc., devido a programas educativos que não foram revistos durante anos e professores que não estão atualizados



Carla Melo

Especialista em Turismo
| Docente na Escola
Superior de Hotelaria e
Turismo do Politécnico
do Porto | Facilitadora
Certificada LEGO®
SERIOUS PLAY®

FOMENTAR A INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO SETOR TURÍSTICO: A METODOLOGIA LEGO® SERIOUS PLAY®



FOTO: GLORIA DE LEON NO ASSOCIATION OF MASTER TRAINERS IN THE LEGO® SERIOUS PLAY® METHOD BLOG

O LEGO® SERIOUS PLAY® é uma ferramenta de comunicação que visa desenvolver o pensamento criativo através da construção de metáforas, recorrendo à utilização de blocos LEGO®.

As empresas do setor do turismo e hotelaria são cada vez mais confrontadas com a necessidade de se adaptar, reinventar e ajustar os seus modelos de negócio, de forma a dar resposta às constantes alterações do contexto competitivo em que operam. Não sendo uma nova realidade, esta necessidade tem vindo a ser enfatizada nos últimos anos, seja devido à rapidez de evolução da procura turística e da tecnologia, seja devido aos desafios introduzidos pela recente pandemia COVID-19 e à atual escassez de recursos humanos.

Assim, competências como a flexibilidade, criatividade e pensamento crítico são cada vez mais determinantes, no contexto estratégico e operacional, na perspetiva individual (colaborador/ gestor) ou organizacional. Ser capaz de trabalhar em equipa, e mais do que isso, ser capaz de, coletivamente, refletir, debater e encontrar caminhos inovadores, é um desafio, exige esforço, mas pode ser facilitado.

O LEGO® SERIOUS PLAY® é uma ferramenta de comunicação que visa desenvolver o pensamento criativo através da construção de metáforas, recorrendo à utilização de blocos LEGO®. O método permite a copro-

dução de conhecimentos de uma forma lúdica e fluida, fomentando a criatividade, estimulando a participação e a partilha, e permitindo a co-construção de soluções/ alternativas com significado (Wengel et al., 2021).^[1]

A sua origem remonta a 1995, no âmbito de um conjunto de iniciativas desenvolvidas pelo Grupo LEGO® com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional das suas empresas. Depois de um percurso marcado pela investigação, a ferramenta viria a ser oficialmente apresentada em 2001, e disponibilizada em acesso aberto em 2010. Atualmente, é possível encontrar uma versão mais avançada (2.0) desenvolvida pela Asso-

ciation of Master Trainers in LEGO® SERIOUS PLAY® cuja utilização requer a intervenção de um facilitador certificado.

O método pode ser aplicado em qualquer área de negócio e/ou contexto em que se pretenda mobilizar os participantes, incentivando à partilha de ideias de forma transversal, e sem que aspetos como a idade, experiência profissional ou estatuto organizacional condicionem a participação ativa. A sua aplicação é especialmente recomendada em temáticas de natureza complexa e multifacetada, em que mais do que 'uma resposta', se procuram alternativas que possam ser coletivamente construídas.

Através de uma sequência de passos pré-definidos, todos os participantes são convidados a desenvolver as suas próprias construções/ modelos e a expor a sua história/ visão, primeiro, de forma individual, e depois, de forma coletiva, o que permite enriquecer os processos de decisão e conduzir à construção de entendimentos comuns, mais facilmente aplicáveis, e consequentemente, mais eficientes.



FOTO: AMÉLIE MOURICHON NA UNSPLASH

Apesar de remeter para um universo que muitos podem considerar infantil, o método fundamenta-se em abordagens científicas dos domínios da psicologia e ciências comportamentais, como o

Construtivismo de Piaget (1955), o Construcionismo de Papert (1991), ou a Teoria do *Flow* de Csikszentmihalyi (1991), que, numa análise simplificada, enfatizam o papel da interação/ envolvimento, da aprendizagem prática (*hands-on*) e da imersão como elementos fundamentais à resolução de tarefas que exigem concentração e criatividade. Paralelamente, o LEGO® SERIOUS PLAY® baseia-se ainda no pressuposto que as ideias criativas e inovadoras fluem de forma mais fácil em contextos lúdicos (*play*) e que o recurso a metáforas ou histórias (*Storytelling*) permite revelar o pensamento subjacente, compreensão e significado das experiências, muitas vezes latentes e de outra forma inalcançáveis.

Numa época em que, cada vez mais, é fundamental encontrar soluções criativas para 'velhos' e 'novos' desafios, este método apresenta um enorme potencial de aplicação para as empresas do setor do turismo e hotelaria, cujas especificidades e foco na experiência, tornam ainda mais relevante o desenvolvimento de competências como a liderança, o

trabalho em equipa, pensamento crítico, criatividade, aprendizagem corporativa, gestão de crises, produtividade, todas elas passíveis de ser exploradas através de workshops suportados pelo método LEGO® SERIOUS PLAY®.

Como referem Tuominen & Ascensão (2016, p.279)^[2] "o hotel de amanhã não será incrementalmente, mas sim, radicalmente diferente de hoje" e a aplicação de métodos e ferramentas como o LEGO® SERIOUS PLAY® pode ser determinante na "descri-

ção, interpretação e antecipação das mudanças que a indústria hoteleira deverá enfrentar nos próximos anos", bem como na formação de equipas capazes de operar essas mesmas mudanças. ■

Apesar de remeter para um universo que muitos podem considerar infantil, o método fundamenta-se em abordagens científicas dos domínios da psicologia e ciências comportamentais

[1] Wengel, Y., McIntosh, A., Cockburn-Wootten, "A critical consideration of LEGO® Serious Play® methodology for tourism studies", *Tourism Geographies*, Vol. 23, N.º 1-2, pp. 162-184, 2021.

[2] Tuominen, P., Ascensão, M., "The hotel of tomorrow: a service design approach", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 22(3), pp. 279-292, 2016.



João Serrano
Secretário da Direção
ADHP

ALWAYS ON THE JOB...



Por estes dias, é comum ouvirmos falar de inúmeras alterações na tentativa de reinventar o negócio da hotelaria, para que este possa acompanhar e até superar todas as tendências, que de há uns tempos a esta parte, também elas se reinventam, impondo ao setor enorme capacidade de inovação e adaptação.

Na ADHP, através da sua Academia de Formação, continuamos a priorizar e a valorizar o *know how* de todos os profissionais do setor, ajustando a nossa oferta às necessidades e tendências de mercado

Todos sabemos que o cliente mudou os seus hábitos de reserva, está mais cauteloso no que concerne ao paradigma da sustentabilidade, sobretudo ambiental, ainda que viaje cada vez mais em bleisure, optando por adquirir antecipadamente serviços extra, que consulta através de aplicações ou apps desenvolvidas com essa e outras funcionalidades, recorrendo a meios digitais para pagar a sua estadia e aguardando que o contactemos, propondo novas experiências, enquanto promove a sua mais recente aventura nas redes sociais, transformando-se num influenciador, que através das redes sociais, comunica com sucesso para potenciais clientes.

Por esta altura, já todos percebemos que o cliente alterou radicalmente os seus hábitos, que parangonas como tecnologia, inovação, sustentabilidade, co-working & co-living, influencers e globalização, que antes poucos mencionavam ou sequer sabiam o seu significado, passaram a ser utilizadas de forma banal e reiterada.

Formar constante e insistentemente as nossas equipas, recorrendo preferencialmente a formação certificada, qualificada, interna e/ou externa, *online*, através de plataformas especializadas e sobretudo on the job é crucial e cada vez mais decisivo, sendo a forma que temos para otimizar equipas, reforçar e atualizar os seus conhecimentos, dotando-as de recursos à altura de um cliente em mudança, cada vez mais exigente e conhecedor deste negócio.

Na Associação dos Diretores de Hotéis de Portugal (ADHP), através da sua Academia de Formação, continuamos a priorizar e a valorizar o *know how* de todos os profissionais do setor, ajustando a nossa oferta às necessidades e tendências de mercado, direcionando-a, por exemplo, a diretores de hotel, com o C.E.D.H. - Curso de Especialização em Direção Hoteleira, que visa contribuir para a valorização da referida função, mas também através de disponibilização de módulos direcionados a alguns dos temas mais atuais, como sejam, gestão financeira, recursos humanos, legislação laboral, revenue management e numa componente de segurança e medidas de auto proteção, primeiros socorros na ótica de apoio à gestão, entre outros.

Múltiplos serão por certo os fatores que terão a sua importância na resposta do setor hoteleiro às modernas exigências do dia a dia, esta é a aposta da ADHP, uma vez que formar líderes e suas equipas, é cada vez mais importante e decisivo para o sucesso do nosso negócio, dotando de conhecimento o talento existente nas nossas empresas, preparando-o e direcionando-o para a necessária e indispensável atenção ao cliente, não esquecendo nunca que, por muita mudança, inovação ou tecnologia que se imponha diariamente à nossa atividade, no final, autenticidade e excelência de serviço, continuarão a ser fulcrais! ■

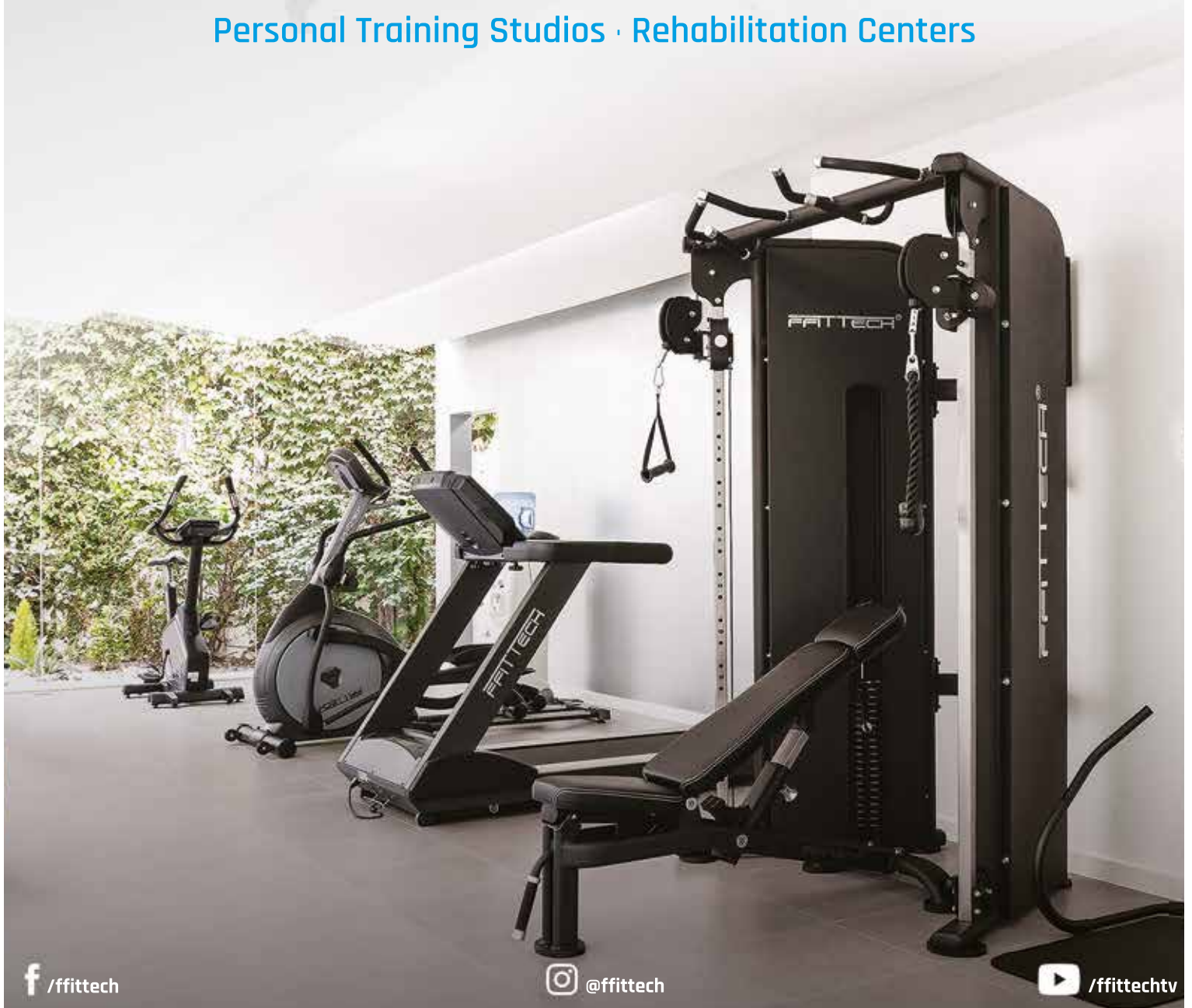
Phone (+351) 232 412 003 E-mail comercial@ffittech.pt

www.ffittech.com

FFITTECH®

“THE BEST **TECHNOLOGY**, THE BEST **PERFORMANCE**”

Corporate · Cruises & Hotels · Fitness Clubs
Personal Training Studios · Rehabilitation Centers



f /ffittech

@ffittech

/ffittechtv

ADHP DEBATE GERIR NA INCERTEZA – RETHINK THE FUTURE NO XIX CONGRESSO

ncerteza. Esta é a palavra que mais pesa nos ombros do mundo de hoje. Incerteza sobre tudo o que se está a passar. Incerteza sobre o que se irá passar. Incerteza sobre como iremos ficar. Pandemia, Crise Energética, Guerra foram os fatores que mais pesaram no crescimento da inflação e contribuíram para o nascimento de um período de incerteza e de questões que há muito não se via. Apesar da inflação estar a dar sinais de abrandamento, a tranquilidade não se apodera dos portugueses e os pontos de interrogação habitam a mente de muitos.

No ano em que se assinalam 50 anos da associação, a ADHP leva a debate no seu congresso, a gestão da incerteza, como deve a hotelaria atuar perante esta situação que ninguém sabe como ou quando irá acabar e que caminhos devem ser considerados para o futuro.

O XIX congresso da ADHP, que se realiza a 30 e 31 de março, em Albufeira, no NAU Salgados Palace vai discutir, por um lado, a gestão da incerteza que impacta a sustentabilidade social e ambiental. As pessoas e as empresas debatem-se com uma assustadora falta de recursos que colocam em questão a sua viabilidade. Falamos não só da falta de recursos humanos em si, no caso da hotelaria, como da forma como se recruta ou o que exige. Noutra perspetiva, o aumento dos custos e o não acompanhamento de aumento de receitas poderá levar a um círculo vicioso. As empresas não conseguem aumentar as remunerações dos colaboradores porque não têm receitas que possa sustentar esses aumentos. Apesar do aumento dos salários médios, o nível da inflação fez com que efetivamente haja perda de poder de compra e as pessoas, com a subida do custo de vida e com incertezas quanto a taxas de juro e outras, são obrigadas a fazer opções. A hotelaria não está imune a esse problema. A incerteza faz ainda com que a informação e a forma como se olham para os dados seja muito mais cuidada, para que o planeamento possa ser feito com a maior precisão possível dentro de um cenário em que hoje temos clientes e amanhã poderá não haver.

O congresso dos Directores de Hotel em Portugal vai procurar caminhos e soluções, discutir soluções que possam trazer alguma direção no mar de incerteza que se vive. ■

PRÉMIOS XÉNIOS2023- EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

Até ao fecho desta edição estes eram os nomeados para os Prémios Xénios 2023 – Excelência na Hotelaria da ADHP, que irão premiar os melhores nas categorias de **Melhor Diretor de Hotel; Melhor Diretor de Alojamentos; Melhor Diretor de F&B; Melhor Diretor Comercial/Marketing & Vendas;**

Melhor Jovem Diretor; Melhor Gestor de Potencial Humano e Melhor Parceiro de Negócios. A ADHP voltará também a reconhecer, com o Prémio Carreira, uma personalidade de destaque no setor. Os premiados serão conhecidos na cerimónia de entrega a ter lugar no fim do primeiro dia do XIX Congresso Nacional da ADHP. ■

NOMEADOS PARA OS XÉNIOS 2023 PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA NA HOTELARIA

▼ MELHOR DIRECTOR DE HOTEL

ANÁ TERESA GARCIA MATOS	HOTEL PORTOBAY TEATRO E PORTOBAY FLORES
ANTÓNIO PEREIRA DA ROSA	FOUR SEASONS COUNTRY CLUB
BRUNO SILVA	NAU SÃO RAFAEL ATLÂNTICO E NAU SÃO RAFAEL SUITES
FRANCELINA AMARAL	INTERCONTINENTAL CASCAIS-ESTORIL
JORGE COSME	SÃO LOURENÇO DO BARROCAL
PORFÍRIO PERDIGÃO	VILA GALÉ HOTÉIS - ALENTEJO
RENÉE TEIXEIRA DA CRUZ	VILA PETRA

▼ MELHOR DIRETOR DE ALOJAMENTOS

ALEXANDRE ESNARRIAGA	VILA PORTO MARE
FRANCISCO CUNHA	GRAND HOTEL AÇORES ATLÂNTICO
INÁCIO RODRIGUES	ALFAGAR APARTHOTEL
JOÃO MONTEIRO	PHC HOTELS
JOÃO PAULO CABRAL	HOTEL MINHO
PEDRO MONFORTE	VILA GALÉ HOTÉIS
TIAGO FETEIRA RODRIGUES	NAU PALÁCIO DO GOVERNADOR

▼ MELHOR DIRETOR DE F&B

ANTÓNIO ROCHA DE ALMEIDA	HILTON PORTO GAIA
CATARINA PINTO COELHO	MAMA SHELTER LISBOA
DANIEL CARVALHO	MYRIAD BY SANA
DIOGO BRITES SANTOS	SIX SENSES DOURO VALLEY
INÉS LOURENÇO	PORTOBAY LIBERDADE E PORTOBAY MARQUÊS
LUCIANO ROSA	CASCADE WELLNESS & LIFESTYLE RESORT
SÉRGIO ALEXANDRE	AP HOTELS & RESORTS

▼ MELHOR DIRETOR COMERCIAL/MARKETING & VENDAS

AFONSO MAGALHÃES	MAMA SHELTER LISBOA
GILDA CARDOSO	DHM - DISCOVERY HOTEL MANAGEMENT
JOÃO ROSADO	HILTON VILAMOURA AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA
LINO MARTINS	AP HOTELS & RESORTS
LUÍS COELHO	MINOR HOTELS
RICARDO GOMES	W ALGARVE
SANDRA COLAÇO	INTERCONTINENTAL LISBON

▼ MELHOR JOVEM DIRETOR

EUGÉNIA TEIXEIRA	VILA GALÉ PORTO RIBEIRA
IVO GARRA	HOTEL CASA PALMELA
JOÃO MATOS	MOXY LISBOA ORIENTE
JOSÉ LOUZÁ HENRIQUES	HOTEL VILA GALÉ COLLECTION PALÁCIO DOS ARCOS
MANUEL MACHADO CARNEIRO	YOTEL PORTO
PEDRO RAMALHETE DE CARVALHO	PESTANA DOM JOÃO II E PESTANA ALVOR BEACH SEASIDE RESORT
RAFAEL DINIS FURÃO	MONTEBELLO VISTA ALEGRE ÍLHAVO HOTEL

▼ MELHOR GESTOR DE POTENCIAL HUMANO

ANA CRISTINA RODRIGUES	CASCADE WELLNESS & LIFESTYLE RESORT
CLAÚDIA VENÂNCIO	QUINTA DO LAGO RESORT
ELSA GUERREIRO	HILTON VILAMOURA AS CASCATAS GOLF RESORT & SPA
ISABEL PEDRAS GLÓRIA	PESTANA HOTELS GROUP
JOANA FERREIRA	VILA GALÉ HOTÉIS
RUI NUNES	AP HOTELS & RESORTS
SÓNIA TRINDADE	SIX SENSES HOTELS RESORTS SPAS

▼ MELHOR PARCEIRO DE NEGÓCIO

CLIMBER RMS
COCKTAIL TEAM*
HOST
HOTELSHOP
PARATY TECH
SOGENAVE
XLR8 RM

CENTRAIS DE COMPRAS NA HOTELARIA

A operação de centrais hoteleiras de compras no nosso país, com alguma relevância, tem mais de 15 anos, tendo-se atingido já algum grau de maturidade na oferta de serviços de centralização de compras na nossa hotelaria.



Para além da HotelShop – líder destacado neste mercado, com cerca de 700 associados – conhecem-se outras centrais de compras com alguma atividade relevante: A Ágora Central de Compras, pertencente ao grupo espanhol Hotusa, que engloba a cadeia hoteleira Eurostars e a central de reservas Keytel, a Winds (ex-Central Mais), que atua sobretudo no Algarve, e que é “herdeira” de uma central de compras lançada pela AHETA, e a Gloobaly, criada pelo antigo Diretor da Winds, que está no estágio inicial da sua atividade.

Mas a centralização de compras não está limitada a estas empresas, já que nas cadeias hoteleiras nacionais de maior dimensão existe um departamento centralizado de compras, com maior ou menos autonomia.

Embora partilhando a designação comum de “central de compras” os modelos de negócio de cada uma das entidades acima descritas é muito diverso.

O modelo mais simples é o que se pode designar de “modelo de catálogo”, em que a central negocia preços especiais para os seus associados, junto de fornecedores contratados, cabendo a estes encomendar e pagar diretamente a cada fornecedor.

Numa evolução relativamente a este modelo, que podemos designar por “modelo de catálogo online” é disponibilizado um sistema de compra online, que permite efetuar encomendas via web, comparando preços entre fornecedores alternativos.

Este modelo pode estar integrado com um sistema de pagamentos automáticos, garantido e financiado por uma entidade bancária, com possibilidade de obtenção de prazos de pagamento favoráveis.

Por fim, o modelo mais completo, que é o seguido pela HotelShop, integra várias vertentes: negociação de preços com fornecedores personalizado para cada associado, de acordo com a sua dimensão/volumes de compras; a prestação de serviços de consultoria de compras, comparando em permanência fornecedores alternativos; a centralização de encomendas, possibilitando a realização de uma única encomenda semanal dirigida à central - que depois redireciona as encomendas parciais para uma pluralidade de fornecedores - e ainda a centralização mensal de pagamentos, permitindo pagar a todos os fornecedores através de um único pagamento em cada mês. ■

TEMAS TABU DISCUTIDOS NO CONGRESSO ADHP JÚNIOR

Nos dias de hoje, com a evolução e o crescimento constante do setor, existe cada vez mais a necessidade do mercado se reinventar. Para tal, é necessário que estejamos todos a remar na mesma direção e com objetivos comuns, mas como fazemos isto se existem temas tabus que a indústria prefere não abordar?

Se queremos ser os melhores na arte de “tornar a inventar”, primeiro precisamos de conseguir abrir a nossa mente para que todos os tipos de temáticas sejam discutidos e valorizados, bem como todas as opiniões.

Neste sentido, no próximo dia 2 de março de 2023, a partir das

08h30, irá realizar-se na Universidade Lusófona em Lisboa o IV Congresso da ADHP Júnior, onde pretendemos exatamente levantar questões que nem sempre “dão jeito”. Este será também transmitido *online* através do *Youtube* e do *Facebook* e conta com o apoio da Merytu e da Bolsa de empregabilidade.

Sobre a métrica de “(Re)apaixonar a Hotelaria”, irão ser levantadas questões como “O que é esta paixão?” “Porque não a sentimos como outrora?”, “O que influencia essa paixão? Estas questões foram ignoradas durante os anos de auge da hotelaria, no entanto, com a recessão de recursos humanos que vivemos é fundamental olharmos para dentro da indústria e procurarmos identificar os motivos e também as soluções para esta falta de paixão.

O congresso irá iniciar pelas 8h30 com as

PROGRAMA IV CONGRESSO ADHP JÚNIOR “(RE)APAIXONAR A HOTELARIA”

Data: 02 de março de 2023

Local: U. Lusófona

Auditório: Agostinho da Silva

8H30 - Acreditações

9H/9H30: SESSÃO DE ABERTURA

Leonardo Simões | Presidente da ADHP Júnior

Fernando Garrido | Presidente da ADHP

Mafalda Patuleia | Coordenador de Turismo e Hotelaria na Universidade Lusófona

Rita Harries | Directora de Expansão da Merytu

9H30/10H30: “ACREDITAS EM AMOR À PRIMEIRA VISTA?”

Moderador:

Patrícia Correia | Monte Santo Resort General Manager

Oradores:

Luís Cunhal | Operations Manager New Life Wellness Communities

Tomás Alexandre | Aluno de Gestão Hoteleira na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Ualg

Diogo Horta | Supervisor de Banquetes Mama Shelter

10H30/11H00: Coffee Break by Sogenave

11H00/12H00: SÃO OS RECURSOS HUMANOS O ASSET MAIS IMPORTANTE DAS ESCOLAS?

Moderador:

Carimo Rassal | Professor Coordenador, Instituto Superior de Educação e Ciências, Universidade do Algarve

Oradores:

Ricardo Guerra | Professor e Subdiretor na Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia, IPG

Sofia Almeida | Coordenadora Vertical da Área de Turismo e Hospitalidade, Universidade Europeia

António Melo | Coordenador do Mestrado em Direção Hoteleira e Professor na Escola Superior de Hotelaria e Turismo, IPP

Ana Paula Pais | Diretora Coordenadora do Turismo de Portugal

12H00/13H00: SÃO OS RECURSOS HUMANOS O ASSET MAIS IMPORTANTE DAS EMPRESAS?

Moderador:

Rodrigo Borges de Freitas | Operations Manager at Vila Petra / Professor nas Escolas do Turismo de Portugal

Oradores:

Teresa Moreira | Business Consulting, Head of Operations (Neoturis)

Filipe Beja Simões | Hotel Manager Pousada Convento Évora & Pousada Convento Arraiolos

João Silva Santos | CEO & Founding Partner Merytu

Cristina Cavaco | General Manager Mama Shelter Lisboa

13H00/14H30: ALMOÇO LIVRE - CONGRESSISTAS

14H30/15H30 - A Alma Gémea: Utopia ou realidade

Moderador:

Liliana Conde | Secretária-Geral na ADHP / Consultora em Gestão Hoteleira, Felicidade e Serviço de Excelência

Oradores:

Rui Martins | Digital Strategy and Distribution for B2B and B2C / Hospitality & Tourism Enthusiastic

Hugo Borges | Lisbon City Manager for Room007 Hotels & Hostels

Joana Pena Ferreira | Coaching Psicológico | Formadora Comportamental | Consultoria RH Talento e Desenvolvimento

Patricia Gameiro | Sustainable Happiness Researcher

15H30/16H00: COFFEE BREAK BY SOGENAVE

16H00/17H00: A ESSÊNCIA DA HOTELARIA

Moderador:

António Marto | Presidente Fórum Turismo

Oradores:

Miguel Barbosa | Investment Director Tourism BU at Portugal Ventures

Raúl Ribeiro Ferreira | Vice-presidente ADHP Júnior

Hélder Martins | Presidente da AHETA

17H00: SESSÃO DE ENCERRAMENTO



acreditações dos congressistas seguida da Sessão de Abertura do Congresso às 9h00. O período da manhã irá ainda contar com três painéis em formato mesa redonda e um *coffee break* às 10h30 com o apoio da Delta e da Sogenave.

Para compreendermos o que é esta paixão pela área precisamos de ouvir dos próprios apaixonados, neste sentido e moderado por uma profissional apaixonadíssima como a Patrícia Correia, o primeiro painel será “**Acreditadas em amor à primeira vista?**”, uma conversa informal sobre a história de profissionais e futuros profissionais da hotelaria e a sua paixão.

Em seguida, será debatido o tema dos recursos humanos como um *asset* para as institui-

ções, como são valorizados e de que forma isso pode influenciar o apaixonar dos profissionais. No entanto, estas temáticas irão ser debatidas de dois pontos de vista, o das Escolas e Universidades através do painel “**São os recursos humanos o asset mais importante das Escolas?**” e o das empresas, através do painel “**São os recursos humanos o asset mais importante das Empresas?**”.

O período da tarde terá início às 14h30 com o painel “**A Alma Gémea: Utopia ou Realidade**”, com o objetivo de perceber se existe o “emprego perfeito” e de que forma nos podemos potenciar para mais facilmente encontrarmos esse “emprego perfeito”. Neste sentido, iremos abordar temas como o autoconhecimento, definir no que somos bons,

compreender melhor o mercado, boas práticas e positividade.

O último painel será “**A Essência da Hotelaria**” onde se procura fazer uma retrospectiva sobre os valores que eram a base da hotelaria, os valores que a indústria tem hoje em dia e como os especialistas analisam o futuro da mesma.

Reinventar a Hotelaria é algo que temos de fazer em conjunto, só assim faz sentido. Esperamos por todos no evento, para que juntos possamos fazer a diferença. ■

Leonardo Simões, presidente da ADHP-Jr



RAQUEL MARQUES: EMBAIXADORA ADHP JÚNIOR

Apresentação:

O meu nome é Raquel Marques, tenho 23 anos e atualmente encontro-me como chefe de Recepção nos Burel Mountain Hotels.

Como típica serrana, considero-me uma pessoa genuinamente hospitaleira e simpática. Verdadeiramente apaixonada pela arte de receber pessoas, sou empenhada, focada, organizada, porém e bastante persistente.

Sou embaixadora da ADHP Júnior desde janeiro de 2021 e descrevo este desafio como uma aprendizagem, bem como um crescimento pessoal e profissional.

É com um gosto enorme que trabalhamos para os jovens. Se por um lado tentamos mostrar-lhes que a hotelaria é muito mais do que é ensinado nas aulas, por outro lado conseguimos perceber as suas ambições e objetivos. Assim, dar a conhecer o trabalho, a experiência e a evolução dos profissionais da área, é a melhor forma de aproximar estes jovens da realidade hoteleira.

É igualmente entusiasmante, poder eu própria ouvir as experiências e histórias destes profissionais e pensar que um dia serei eu a contar a minha aventura por esta área tão bonita que é a hotelaria.

Como disse anteriormente, é uma evolução constante, em cada congresso organizado tentámos ultrapassar os obstáculos que surgiram.

A forma como os ultrapassámos, fez com que estabelecêssemos novas metas ano após ano.

Cada barreira é uma oportunidade para fazer mais e melhor e, por vezes, é necessário reinventar e mudar de estratégia. A hotelaria é prova disso, ultrapassou a crise de 2008 e tornou-se uma das principais potências económicas em Portugal. Mais recentemente, deparou-se com a pandemia gerada pela Covid 19, reinventou-se e em 2022 não só recuperou, como os resultados foram superiores a 2019.

Agora é altura de reinventar a *mind set*, para que o foco seja a valorização profissional dos jovens e ao mesmo tempo poder proporcionar-lhes estabilidade para que consigam atingir as suas ambições. Apenas desta forma vamos conseguir que estes se apaixonem pela área, para que retribuam com trabalho e empenho para a empresa, mas também com carinho e sentido de hospitalidade para quem nos procura.

Futuramente, prevejo ser diretora de hotel e liderar uma equipa. Igualmente, gostaria de ensinar e partilhar o meu conhecimento a jovens futuros hoteleiros. Para tal procuro diariamente, ser mais e melhor, adquirir o máximo de conhecimento e de aprendizagens, mas principalmente, viver várias experiências neste maravilhoso mundo da hotelaria. ■

Cargo:

Chefe de Recepção | Burel Mountain Hotels

Contacto:

[linkedin.com/in/raquel99marques](https://www.linkedin.com/in/raquel99marques)



Vasco Malaquias de Lemos

Director de Hotel

Umberto Eco parecia um jovem radiante com os olhos a brilhar com aquele espaço.

ENCONTRO FORTUITO QUE SE TRANSFORMA EM AMIZADE

Quando o Fernando Garrido e a Antónia Barroso me desafiaram a escolher uma memória hoteleira, para a rúbrica “A minha Babilónia”, uma das primeiras que me ocorreram logo foi a passada na década de 80.

Local: Hotel Le Meridien Lisboa

Protagonista: Umberto Eco.

Naquele momento estava como Director da Noite quando, por volta da 1 hora da madrugada, me pedem para ir à recepção para falar com o filósofo e escritor.

Depois das apresentações mútuas o cliente, muito humildemente, conta-me que chegara a Lisboa de manhã e com uma agenda carregada que o impediu de comer o que quer que fosse. Tantas reuniões e entrevistas e não ocorrera a ninguém que ele precisava de se alimentar.....

radiante! Estivemos à conversa até perto das 5h00 quando o desafiei a ir tomar um chocolate quente a um dos ex-libris de Lisboa: o Mercado da Ribeira.

Umberto Eco parecia um jovem radiante com os olhos a brilhar com aquele espaço. Um nascer do sol brindava aquela serendipidade que a Vida nos proporcionava!

De regresso ao hotel e passando pelo Cais do Sodré, diz-me que estava muito grato e que Lisboa era um *locus amoenus*.

Nas quase oito horas que passámos juntos falámos de mil e uma coisas das quais retive a admiração por Tomar (considerava Tomar o Umbigo do Mundo) e para o seu livro “O Pêndulo de Foucault”; conhecimento profundo dos escritores e poetas. Com a sua voz pausada e forte, mascando muito tabaco, ia discorrendo sobre imensos temas.

Ao despedirmo-nos deixou-me um cartão com todos os seus contactos e um convite para o visitar quando fosse a Milão.

Em 2007 encontramos-nos em Milão e tive o privilégio de receber das suas mãos duas das suas obras maiores: “A História do Belo” e “A História do Feio”.

Tudo o que ele uberava floria!

Daquele encontro, da década de 80, resultou uma amizade que se foi consolidando e a cada ano lá vinha a sua carta pelo meu aniversário e os votos de Boas Festas.

Este evento, entre muitos com que a Vida me tem premiado, faz-me ter sempre presente as palavras que constam na Carta aos Hebreus:

“Não vos esqueçais da hospitalidade, pois através dela muitos, sem o saber, acolhem anjos” ■

Perguntou-me se podíamos arranjar qualquer coisa para comer e que se podia ter alguma companhia porque não gostava de tomar refeições sozinho.

Disse que para além do serviço de quartos podia cear comigo e parte da equipa no nosso refeitório. Ficou



Mais de **1.800 hotéis** confiam na

mirai

para aumentar a sua rentabilidade
e ganhar independência



Somos hoteleiros

e a nossa equipa
vem do sector



Somos especialistas

em estratégia
de distribuição



Somos líderes

em integrações
e tecnologia

Empresa líder em **tecnologia, marketing digital, conectividade com Motores Metasearch e serviços de consultoria** focados exclusivamente na **industria hoteleira** com o objectivo de **maximizar as vendas directas**



Buganvilla Plaza, 1
Quinta do Lago
8135-013
Almancil – Portugal
+351 289 587 369

Avenida da
República 50,
2º Piso 1050-196
Lisboa – Portugal
+351 967 771 781

Praça Mouzinho
de Albuquerque, 113
5º Piso 4100-359
Porto – Portugal
+351 967 771 781

www.mirai.com
info@mirai.com





Patrícia Correia
Diretora de Hotel

REINVENTAR A HOTELARIA



Já sabemos que a “Tradição já não é o que era” e por isso fala-se muito de Reinventar a Hotelaria. Fazer “mais do mesmo” já não chega aos nossos hóspedes, que a cada dia que passa estão cada vez mais exigentes e esperam muito mais do que apenas uma cama confortável e um bom serviço hoteleiro.

Reinventar significa também fazer melhor no que concerne a proteção do ambiente, algo que até há bem pouco tempo, não era prioritário

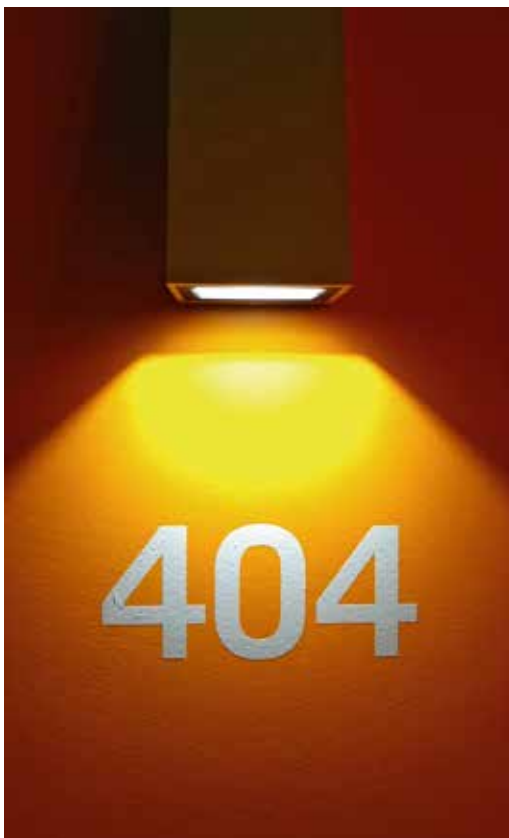
A expressão “sentirmo-nos em casa fora dela” quando entramos num hotel, vai muito além do sorriso a que nos habituaram os nossos funcionários hoteleiros. O novo hóspede quer sentir-se em casa vendo os seus conteúdos de *streaming* independentemente de onde está e os novos hotéis tem de ter capacidade tecnológica para permitir isso mesmo. E falando em tecnologia, não podemos esquecer-nos das novas tendências, que vieram para ficar, como carregadores Wireless, ou o controlo digital de temperatura, luz e energia, que podem ser ajustados e programados com o toque de um dedo num smartphone ou outro tablet, tablet este que também irá substituir o já antigo diretório de A a Z.

Reinventar significa também fazer melhor no que concerne a proteção do ambiente, algo que até há bem pouco tempo, não era prioritário. O movimento “*Green friendly hospitality*”, ou Hospitalidade

Ecológica está na mente dos novos hóspedes, que preferem pagar mais, se isso lhes permitir uma pegada ecológica menor. Iniciativas como poupança de água e energia, a utilização de painéis solares e a não utilização de plástico já vão sendo o “novo normal”, por isso há que fazer mais e melhor. Sensores de movimento e certificação LEED são ideias adicionais.

Os espaços comuns também estão a ser reinventados, com os lobbies a serem substituídos por áreas mistas, em que a interações entre os hóspedes é facilitada, com o design sempre como aliado e em que a elegância não perde o seu toque.

Os hóspedes também são diferentes, assim como as suas necessidades e desejos a cumprir, por isso há muito para voltar a inventar. A mistura entre o *business* e o *leisure* – segmento *bleisure* fazem com que os hoteleiros precisem de se adaptar, por-



que o hotel deixou apenas de ser um espaço para o simples viajante relaxar, para ser um espaço em que também ele tenha que trabalhar e nas melhores condições possíveis.

E se antes o hóspede apenas queria o aluguer de um quarto aliado ao melhor serviço hoteleiro, agora é-nos pedido que reinventemos a experiência no hotel, com experiências de imersão digitais.

Também a maneira como a reservas chegam ao hotel foram reinventadas, com a digitalização da distribuição. Hoje, a grande tendência deixou de ser a reserva via agente de viagens para passar a ser a reserva direta ou via Ota, e quase sempre em *last minute*.

Definitivamente, *"we are not in Kansas anymore, Toto."* Tudo mudou e a hotelaria tem vindo a reinventar o serviço, procedimentos, distribuição e tecnologia, mas quanto ao saber receber.... Esse mantém-se imutável e assim deverá ficar. ■

Hoje, a grande tendência deixou de ser a reserva via agente de viagens para passar a ser a reserva direta ou via Ota

GROUPE GM
AMENITIES EXCLUSIVOS



ITBASE | WAREGUEST
WWW.WAREGUEST.ITBASE.PT



PSG
Segurança Privada



Terra



Costa Verde
costaverde

Miele



SOLUÇÃO

Renting operativo para o canal Horeca

Dedicados ao que importa.



**Novo equipamento
para a sua Lavandaria**

A Miele oferece aos seus parceiros uma solução que lhe permite renovar o seu espaço com novas máquinas de lavar roupa industriais, secadores e calandras, sem ter que se preocupar com o investimento e contando com serviço técnico e manutenção regular dos equipamentos.



**Sem investimento
inicial**

Este é o melhor lado do seu negócio.



**Serviço técnico e
manutenção incluídos**

Hotel com
120
camas
(60 a 80 quartos)

400kg
de roupa/dia



A partir de
580€/mês
com assistência
técnica incluída